

Rehtoreiden työuupumus ja työinto profiilit

Helsingin yliopisto
Kasvatustieteellinen tiedekunta
Kasvatustieteiden maisteriohjelma
Yleinen- ja aikuiskasvatustiede
Pro gradu -tutkielma (artikkelimuotoinen)
30op
Yleinen ja aikuiskasvatustiede
Toukokuu 2020
Johanna Pikkarainen

Ohjaaja: Katariina Salmela-Aro & Katja
Upadyaya



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Kasvatustieteellinen		
Tekijä - Författare - Author Johanna Pikkarainen		
Työn nimi - Arbetets titel Rehtoreiden työuupumus ja työinto profiilit		
Title Work burnout and work engagement profiles among Finnish school principals		
Oppiaine - Läroämne - Subject Kasvatustiede		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma / Ohjaajat: Katariina Salmela-Aro ja Katja Upadyaya	Aika - Datum - Month and year 5/2020	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 38 s + 4 liites.
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p><i>Tavoitteet.</i> Aikaisempien tutkimusten mukaan rehtoreiden työhyvinvoinnin tila on huolestuttava monissa maissa. Tämän poikkileikkaustutkimuksen tavoitteena oli selvittää suomalaisten rehtoreiden työhyvinvoinnin tilaa tarkastelemalla heidän työuupumus ja työinto profiileita henkilösuuntautuneella tutkimusotteella. Lisäksi tutkittiin työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden suhdetta löydettyihin työhyvinvointiprofiileihin. Tarkastelun kohteena olivat työn määrälliset ja emotionaaliset vaatimukset, sekä voimavaroina työssä koettu autonomia ja kollegoilta saatu sosiaalinen tuki. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin työn voimavarojen – työn vaatimusten mallia. Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisia profiileja voidaan tunnistaa rehtoreiden työhyvinvoinnin suhteen, ja ennustavatko erilaiset vaatimus- ja voimavaratekijät rehtoreiden kuulumista löydettyihin profiileihin.</p> <p><i>Menetelmät.</i> Aineisto on osa kansainvälistä Principal Health and Wellbeing – tutkimushanketta. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla Rehtoriliiton kaikille n. 1200 jäsenelle. Yhteensä 424 rehtoria vastasi kyselyyn liittyen työuupumukseen, työintoon sekä vaatimuksiin ja voimavaroihin. Aineistoa analysoitiin profiilien osalta K-keskiarvojen klusterianalyysillä, sekä vaatimus- ja voimavarojen yhteyttä profiileihin multinominaalisella logistisella regressioanalyysillä.</p> <p><i>Tulokset ja johtopäätökset.</i> Aineistosta löytyi kolme työhyvinvointiprofiilia; innostuneet (41%), uupumisriskissä olevat (40%) ja uupuneet (18%) rehtorit. Mitä enemmän rehtorit kokivat työn vaatimuksia, sitä todennäköisemmin he kuuluivat uupuneiden ryhmään. Autonomian kokeminen lisäsi todennäköisyyttä kuulua innostuneiden ryhmään. Kollegoilta saatava tuki ei lisännyt todennäköisyyttä kuulu mihinkään ryhmään, Johtopäätöksenä voidaan todeta, että suuri osa rehtoreista kokee työintoa, mutta huolestuttavan isolla osalla rehtoreista on uupumusoireita.</p>		
Avainsanat - Nyckelord työhyvinvointiprofiilit, työuupumus, työinto, määrälliset vaatimukset, emotionaaliset vaatimukset, autonomia, sosiaalinen tuki		
Keywords Well-being profiles, work burnout, work engagement, workload, emotional demands, autonomy, social support		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Educational Sciences		
Tekijä - Författare - Author Johanna Pikkarainen		
Työn nimi - Arbetets titel Rehtoreiden työuupumus ja työinto profiilit		
Title Work burnout and work engagement profiles among Finnish school principals		
Oppiaine - Läroämne - Subject General and Adult Education		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis / Katarina Salmela-Aro and Katja Upadyaya	Aika - Datum - Month and year 5/2020	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 38 pp. + 4 appendices
Tiivistelmä - Referat – Abstract <i>Aims.</i> Based on previous empirical studies decreases in school principals' well-being are alarming in many countries. The aim of this cross-sectional study was to examine the well-being of Finnish school principals by examining the latent profiles of work burnout and work engagement by using a person-orientated approach. In addition, this study examined how the identified profiles differed in job-related demands (workload and emotional demands) and resources (autonomy and social support from colleagues). The job demands and resources (JD-R) model was used as the theoretical framework of the study. The purpose of this study was to examine what kind of occupational well-being profiles could be identified among school principals, and to what extent different demands and resources are associated with principals' belonging to the profiles. <i>Methods</i> Research data was gathered as a part of a wider international Principal Health and Wellbeing - research project. The data was collected by sending a questionnaire to all 1 200 members of the Finnish Principals' Association. Altogether 424 principals completed the questionnaire regarding their work burnout symptoms, work engagement and well as work demands and resources. The data was analysed using cluster analysis and multinominal logistic regression. <i>Results and conclusion</i> The study found that three different well-being profiles could be identified among the school principals: those who were engagement (41%), those at risk of burnout (40%) and those who were already experiencing burnout (18%). The more demands the principals experienced the more likely they were to belong to the burned out profile. Experiences of autonomy increased the probability of belonging to the engagement profile. Social support from colleagues didn't demonstrate correlations with any of present well-being profiles. In conclusion, most of the principals feel engaged towards their work, however there are many principals who have burnout symptoms.		
Avainsanat - Nyckelord työhyvinvointiprofiilit, työuupumus, työinto, määrälliset vaatimukset, emotionaaliset vaatimukset, autonomia, sosiaalinen tuki		
Keywords Well-being profiles, work burnout, work engagement, workload, emotional demands, autonomy, social support		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		

Sisällys

1	JOHDANTO	1
1.1	Työuupumus	2
1.2	Työinto	3
1.3	Työn vaatimukset – työn voimavarat malli	4
1.4	Työhyvinvointiprofiilit	5
1.5	Rehtoreiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	7
1.5.1	Rehtoreiden kokemat työn vaatimukset	8
1.5.2	Rehtoreiden kokemat työn voimavarat	9
1.6	Tutkimuskysymykset	11
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	12
2.1	Aineiston keräys ja otoksen kuvailu	12
2.2	Mittarit ja muuttujat	13
2.3	Aineiston analyysimenetelmät	14
3	TULOKSET	16
3.1	Työuupumus ja työinto profiilit	16
3.2	Vaatimusten ja voimavarojen yhteys työhyvinvointiprofiileihin	18
4	POHDINTA	19
4.1	Työuupumuksen ja -innon profiilit suomalaisilla rehtoreilla	19
4.2	Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys rehtoreiden työhyvinvointiprofiileihin	21
4.3	Tutkimuksen rajoitukset	25
4.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	26
	LÄHTEET	30
	LIITTEET	1
	LIITE 1. Rehtorikyselyn COPSOQ II -kysymykset	1
	LIITE 2. Muuttujien jakaumat	2

TAULUKOT

Taulukko 1. Muuttujien väliset korrelaatiot ja keskeiset tunnusluvut.16

Taulukko 2. Todennäköisyys kuulua työhyvinvointiprofiiliin.19

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusasetelma.12

Kuvio 2. Profiiliryhmät ja työhyvinvointimuuttujien keskiarvojakaumat.17

1 Johdanto

Rehtoreiden työuupumus on noussut huolta aiheuttavaksi tekijäksi kansainvälisesti. Useissa tutkimuksissa on havaittu rehtoreiden kokevan huolestuttavan paljon stressiä, vaikka he kokevatkin työnsä mielekkäänä (Dicke ym., 2018; Dicke ym., 2015; Tsouloupas, Carson, Matthews, Grawitch, & Barber, 2010). Rehtoreiden hyvinvoinnin seuraukset vaikuttavat niin opettajiin kuin oppilaisiin, sillä rehtorilla on merkittävä asema koulun johtajana (Eyal & Roth, 2011).

Rehtorin työ oppilaitoksissa on moninainen. Rehtorit vastaavat yleensä koulun hallinnosta, taloudesta, pedagogisesta ja yhteistyöverkoston johtamisesta sekä toimivat henkilöstön esimiehenä (Mäkelä, 2007). Koulun johtajaan kohdistuu myös paljon odotuksia niin oppilailta, opettajilta, vanhemmilta kuin yhteiskunnaltakin (Friedman, 2002). Koulut ovat kiinteä osa laajempaa yhteisöä ja niihin vaikuttavat yhteiskunnalliset muutokset, jotka osaltaan myös sanelevat koulujen muutostarpeet. Tehokkuutta ja välineellisiä arvoja korostava julkisjohtaminen (*New Public Management*) on vaikuttanut koulujen kasvaviin haasteisiin (Rajakaltio, 2012), ja jopa lisännyt haluttomuutta toimia rehtorina (Dicke ym., 2018). Rehtoreiden on reagoitava kasvaviin vaatimuksiin mukauttamalla ja joustamalla koulukäytäntöjä yhteiskunnallisiin ja oppilaiden yksilöllisiin tarpeisiin.

Rehtoreiden ammattijärjestön strategisiin päätavoitteisiin kuuluu työnkuvan selkiyttäminen, työmäärän rajaaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen (Suomen Rehtorit ry, 2019). Rehtoreiden kuormittumisella on havaittu olevan yhteyksiä opettajien suoriutumiseen ja vuorovaikutusongelmiin oppilaiden vanhempien kanssa (Combs, Edmonson, & Jackson, 2009; Friedman, 2002), minkä vuoksi on tärkeää tutkia suomalaisten rehtoreiden työhyvinvointia. Suomen peruskoulun rehtorit ovat kokeneet työn vaatimusten ja voimavarojen olevan epätasapainossa (Vuohijoki, 2006). Hyvinvoiva koulu tarvitsee hyvinvoivan johtajan, joka johtaa koulua kokonaisuutena, huolehtii osaltaan opettajien jaksamisesta ja kykenee hyvään yhteistyöhön oppilaiden ja heidän huoltajiensa kanssa. Hyvällä johtamisella on positiivisia seurauksia myös lasten

ja nuorten kouluinnostukseen, oppimiseen sekä hyvinvointiin (Sebastian, Allensworth, & Huang, 2016).

Toistaiseksi ei ole tutkimuksia rehtoreiden työuupumuksen ja työnnon kokemuksista, joten on tärkeää tutkia rehtoreiden työhyvinvointiprofiileja henkilösuuntautuneella tutkimusotteella. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan työn määrällisten ja emotionaalisten vaatimusten sekä työn voimavarojen; autonomian ja kollegoilta saadun sosiaalisen tuen suhdetta löydettyihin profiileihin työn vaatimukset – työn voimavarat mallia (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) hyödyntäen.

1.1 Työuupumus

Työuupumus on paljon tutkittu ja tunnettu ilmiö, joka kehittyy pitkittyneen stressin seurauksena (Maslach, 1993). Uupumusta ennustavat erilaiset kuormitustekijät, kuten vaatimusten ja osaamisen epätasapaino, väärin mitoitettut työtehtävät ja konfliktitilanteet työpaikalla (Maslach & Leiter, 1997). Työuupumusta tarkastellaan kolmen ulottuvuuden kautta, joista keskeisin on uupumusasteinen väsymys (*exhaustion*), joka näyttäytyy kuormituksesta aiheutuvana kokonaisvaltaisena ja pitkittyneenä väsymyksenä, (Maslach, Schaufeli, & Leiter 2001; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Toisena ulottuvuutena on kyynisyys (*cynicism*), jota kuvastaa työn merkityksellisyyden ja kiinnostuksen vähentyminen (Maslach ym., 2001), välinpitämättömän ja etäinen asenne työtä ja työyhteisöä kohtaan (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Maslach ym., 2001). Kolmas ulottuvuus on riittämättömyyden tunne (*feelings of inadequacy*), joka ilmenee heikentyneenä uskona omaa osaamista kohtaan ja työn saavutusten vähentymisenä (Maslach ym., 2001; Schaufeli ym., 2002). Uupumusoireet voivat esiintyä erikseen, mutta jos työntekijä kokee runsaasti ja pitkään ajan emotionaalista väsymystä tai kaikkia oireita yhtä aikaa, voidaan puhua vakavasta työuupumuksesta (Kalimo, Hakanen, & Toppinen-Tanner, 2006).

Työuupumus koskee kaikkia ammattiryhmiä, ja se voi vaihdella koulutustaustan perusteella: heikommin koulutetut työntekijät kokevat usein korkeampaa uupumusta kuin toimihenkilöt ja korkeammin koulutetut (Ahola ym., 2006). Aikaisemmin on myös havaittu, että koulutuslalla työskentelevät kokevat työnsä keskimääräistä useammin henkisesti kuormittavammaksi ja stressaavammaksi kuin muilla aloilla (esim. kaupan, -

rakentamisen- ja terveydenhuoltoalalla) työskentelevät (Kalimo & Hakanen, 2000; Perkiö-Mäkelä & Ervasti, 2013; Phillips & Sen, 2011). Suomalaisissa tutkimuksissa on havaittu, että yli puolet opettajista (Salmela-Aro, Hietajärvi, & Lonka, 2019) ja rehtoreista kokivat jonkinasteista työuupumusta ja n. 50% rehtoreista oli uupumusriskissä (Tikkanen, Pyhältö, Pietarinen, & Soini, 2017).

1.2 Työinto

Kiinnostus tutkia työintoa lisääntyi 2000-luvun alkupuolella positiivisen psykologian nousun myötä (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Schaufelin ym. (2002) mukaisesti määrittelemää työintoa (*job engagement*). Työinto on positiivinen tunne- ja motivaatiotila, jolle on tyypillistä energisyys ja suhteellinen pysyvyys työssä sekä taipumus ulottua myös työn ulkopuolelle (Schaufeli ym., 2002; Bakker & Leiter, 2010; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Työinto nähdään usein työuupumukselle vastakkaisena ilmiönä, vaikka niitä tutkitaankin toisistaan erillisinä ulottuvuuksina (Schaufeli ym., 2002).

Työinto koostuu kolmesta toisiinsa yhteydessä olevasta ulottuvuudesta: tarmokkuudesta (*vigor*), omistautumisesta (*dedication*) ja uppoutumisesta (*absorption*) (Schaufeli ym., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Tarmokkaalla työntekijällä on paljon energiaa, joustavuutta, periksi antamattomuutta ja tahtoa panostaa työhönsä (Schaufeli & Bakker, 2004). Omistautuminen tarkoittaa työhön sitoutumista, haasteiden, merkityksellisyyden, ylpeyden ja inspiraatioiden kokemista työssä (Schaufeli & Bakker, 2004). Uppoutuessaan työntekijä puolestaan kykenee keskittymään ja syventymään tehtäväänsä ja ajankulu ikään kuin katoaa (Schaufeli & Bakker, 2004). Korkeat ulottuvuuksien väliset korrelaatiot rajaavat työinnon tutkimista erillisinä ilmiöinä, mutta toisaalta intoon vaikuttavia tekijöitä tarkasteltaessa, voi olla tarkoituksenmukaista tutkia ulottuvuuksia erikseen (Seppälä ym., 2009). Tässä tutkimuksessa intoa tutkittiin kolmesta ulottuvuudesta koostuvana työintona.

Työintokokemukset näyttäytyvät työntekijöiden aloitteellisuutena, proaktiivisuutena (Salanova & Schaufeli, 2008; Sonnentag, 2003; Lisbona, Palaci, Salanova, & Frese, 2018) sekä organisaatioon sitoutumisena (Hakanen ym., 2006). Henkilökohtaisten voimavarojen kuten sinnikkyuden, optimismin ja pystyvyyden tunteen on havaittu

lisäävän naisrehtoreiden työntöä Hollannissa (Bakker & Demerouti, 2008). Tällöin havaittiin, että työntö oli yhteydessä luovuuteen, ongelmien ratkaisukykyyn sekä muutosmyönteisyyteen (Bakker & Demerouti, 2008). Saman koulun opettajat puolestaan kokivat innostuneet rehtorit paremmiksi valmentajiksi (Bakker & Demerouti, 2008).

1.3 Työn vaatimukset – työn voimavarat malli

Työn vaatimukset – työn voimavarat mallissa (engl. *Job Demands-Resources Model*) yhdistyvät stressi- ja motivaatiotutkimusperinteet, jonka avulla voidaan tarkastella vaatimusten ja niiden vastapainona toimivien voimavarojen merkitystä työhyvinvointiin (Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Sekä vaatimukset että voimavarat jaotellaan fyysisiin (ergonomia), psykologisiin (motivaatio, yksilölliset voimavarat), sosiaalisiin (johdon ja kollegojen tuki, palaute) ja organisatorisiin (työpaikan ilmapiiri, urakehitys) tekijöihin, joiden on havaittu heijastavan työntekijän hyvinvointia tai pahoinvointia (Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Malli mahdollistaa työhyvinvoinnin tarkastelun kahden psykologisen prosessin kautta. Riittävät voimavareteijät ja sopivasti haasteita tarjoava työ vaikuttavat motivaatioprosessiin (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009) lisäksi työtyytyväisyyttä ja työntöä, josta koituu myönteisiä seurauksia henkilölle itselleen sekä organisaatiolle (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2008). On myös osoitettu, että lyhytaikainen stressi voi edistää suoritus- ja stressinsietokykyä, kun siihen liittyy kunnollinen palautuminen (Winwood, Bakker, & Winefield, 2007). Stressin jatkuessa pitkään ja riittämättömän palautumisen seurauksena työntekijä ajautuu kielteiseen energiaprosessiin, jossa liialliset vaatimukset voivat aiheuttaa työuupumusta (Bakker ym., 2003; Schaufeli ym., 2009).

Työn vaatimukset liittyvät työssä koettuihin fyysisiin ja psyykkisiin haasteisiin ja ponnisteluihin, jotka voimavaroihin nähden liiallisena aiheuttavat työhyvinvoinnin heikentymistä, kuten negatiivista stressiä ja uupumusta (Demerouti ym., 2001). Työstressikokemuksia selitetään usein este- ja haastevaatuimuksilla (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000; Crawford, LePine, & Rich, 2010).

Esteveaatiukset aiheuttavat kielteisiä seurauksia työntekijälle, kuten hyvinvoinnin laskua ja työuupumusta (Cavanaugh ym., 2000; Crawford ym., 2010), kun taas haastevaatiukset koituvat työntekijälle hyödyksi aiheuttaen motivaation nousua ja työntöä (May, Gilson, & Harter, 2004). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuormittumista ja työuupumusta aiheuttavina haasteina työn määrällisiä (työkuorma) ja emotionaalisia vaatimuksia, joiden on havaittu toimivan rehtoreilla ns. esteveaatiuksina (Dicke ym., 2018; Maxwell & Riley, 2017). Liiallisen työmäärän, aikapaineen (Prem, Ohly, Kubicek, & Korunka, 2017) ja emotionaalisten vaatimusten (Crawford ym., 2010) on osoitettu olevan positiivisessa yhteydessä työuupumukseen (Alarcon, 2011; Demerouti ym., 2001).

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että *työn voimavarat* kuten autonomia ja sosiaalinen tuki ovat positiivisessa yhteydessä työntöön (Bakker & Demerouti, 2008; Hakanen ym., 2006). Työssä saadut voimavarat vähentävät fyysistä ja psykologista kuormittumista, auttavat saavuttamaan tavoitteet ja vahvistavat työntekijän henkilökohtaista kasvua ja kehitystä (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn voimavarojen on havaittu vaikuttavan psykologisten perustarpeiden täyttymiseen (Schaufeli & Bakker, 2004). Psykologiset perustarpeet; autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus pohjautuvat itsemääräämisteoriaan (Ryan & Deci, 2000), jotka vahvistavat sisäistä motivaatiota (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn voimavarat lisäävät myös työntekijöiden ulkoista motivaatiota, joka ilmenee esim. pyrkimyksenä saavuttaa työlle asetetut tavoitteet (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007) ja olla tuottavampi (Salanova & Schaufeli, 2008). Työn voimavarojen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset voimavarat, joista erityisesti sinnikkyys, positiivinen itsearviointi, optimismi sekä kokemus pystyvyydestä ja tärkeydestä organisaatiolle on havaittu lisäävän työntöä (Bakker & Demerouti, 2008; Xanthopoulou ym., 2009) ja puskuroivan vaatimuksista aiheutuvaa kuormitusta vastaan (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Bakker ym., 2007; Upadaya, Vartiainen, & Salmela-Aro, 2016).

1.4 Työhyvinvointiprofiilit

Vaikka työuupumuksen ja työntönnön ulottuvuudet on havaittu usein olevan negatiivisessa yhteydessä toisiinsa (Cole, Walter, Bedeian, & O'Boyle, 2012), henkilösuuntautuneen

tutkimusotteen avulla voidaan löytää monenlaisia työuupumus- ja työntopofiileja, jotka poikkeavat toisistaan eriasteisina työuupumuksen ja työinnon kokemuksina. Henkilökeskeisessä tutkimuksessa päästään tarkastelemaan yksilöiden tai itseasiassa ryhmien välisiä eroja. Samassa profiiliryhmässä olevat henkilöt kokevat samanaikaisesti jonkinasteista uupumusta ja työntoa (esim. Tuominen-Soini & Salmela-Aro, 2014).

Nuorille suomalaisille johtajille tehdyssä kahdeksanvuotisessa pitkittäistutkimuksessa (5 mittaus kertaa) tarkasteltiin energiaprosessin eli uupumusasteisen väsymyksen ja tarmokkuuden ja työhön kohdistuvan asenteen eli kyynisyyden ja omistautumisen profiileja (Mäkikangas, Hyvönen, & Feldt, 2017). Tutkimuksesta löytyneet profiilit kuvaavat hyvin työuupumuksen ja työinnon ulottuvuuksien vaihtelua profiiliryhmien sisällä; siinä missä yksi ryhmä selvästi edustaa sekä energiaprosessissa ja asenteissa pysyvää korkeaa intoa ja matalaa uupumusta, toisen ja kolmannen ryhmän sisällä tapahtui mittauskertojen välillä vaihtelua, sekä laskua että nousua eri ulottuvuuksissa (Mäkikangas ym., 2017). Energiaprosessissa tapahtuvat muutokset uupumusriskissä oleville tulivat esille vasta pidemmän ajan kuluessa tilanteen huononemisenä mittauskertojen edetessä (Mäkikangas ym., 2017). Tulokset vahvistivat myös käsityksen kyynisyyden ja omistautuneisuuden vastakkaisuudesta, sillä työntekijöillä havaitaan yleensä joko positiivinen tai kielteinen asenne työhön (Mäkikangas ym., 2017). Useissa muissakin tutkimuksissa on havaittu, että uupumusasteinen väsymys ja tarmokkuus työhyvinvoinnin vastakkaisina ulottuvuuksina esiintyy lievempinä kokemuksina yhtäaikaaisesti ja jopa vaihdellen päivien mukaisesti (Cole ym., 2012; Mäkikangas ym., 2014). Jos työntekijä kokee voimakasta uupumusasteista väsymystä, hän ei raportoi samanaikaista korkeaa tarmokkuutta (Mäkikangas ym., 2017).

Suomalaisessa pitkittäistutkimuksessa korkeasti koulutetuilta työntekijöiltä (alle 40-vuotiailla) löydettiin kaksi profiiliryhmää; *työstä innostuneet*, jotka raportoivat korkeaa tarmokkuutta, omistautumista ja samanaikaisesti matalaa uupumusta sekä *uupuneet-työholistit*, jotka kokivat uupumusasteista väsymystä, kyynisyyttä, työholismia ja jonkin verran työntoa (Innanen, Tolvanen, & Salmela-Aro, 2015). Opetusalalla työskentelevien työhyvinvointiprofiileista on verrattain vähän tutkimustietoa. Helsinkiläisiltä aineopettajilta löydettiin myös kaksi profiilia; *työntoiset – väsyneet* ja *innostuneet* opettajat (Salmela-Aro, Hietajärvi, & Lonka, 2019). Suomalaisille nuorille aikuisopiskelijoille (Tuominen-Soini & Salmela-Aro, 2014) ja Britannian työväestölle

(monia eri työskentelyaloja) (Moeller, Ivcevic, White, Menges, & Brackett, 2018) tehdyistä tutkimuksista löytyi samansuuntaisia profiileja; *korkeaa intoa, samanaikaista intoa ja uupumusta, kyynisyyttä, uupumusta* ja jopa *apaattisuutta* (Britannian työväestö) kokevia ryhmiä. Näiden tutkimusten valossa on tärkeää tutkia myös rehtoreiden työhyvinvointia tarkastelemalla työuupumuksen ja -innon profiileja.

1.5 Rehtoreiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Rehtoreiden uupumuksesta on toistaiseksi vielä vähän tietoa. Työperäistä stressiä on tutkittu enemmän kuin uupumusta ja esim. Irlannissa (Darmody & Smyth, 2016) havaittiin, että valtaosa rehtoreista kokee stressiä, mutta he ovat tyytyväisiä työhönsä. Australiassa (Riley, 2014), Yhdysvalloissa (Boyland, 2011) ja Suomessa (Vuohijoki, 2006) tehtyjen tutkimusten mukaan suuri osa rehtoreista kokee työhön liittyvää stressiä. Tikkanen ym. (2017) tutkivat rehtoreiden työuupumusprofiileja sosio-kontekstuaalisen työuupumuksen mittarilla, joka osoitti, että 60% rehtoreista kuului pienen tai maltillisen uupumusriskin ryhmään, kun kasvavan ja korkean riskin ryhmään kuului 40% vastanneista rehtoreista. Yhdysvalloissa tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että neljäsosa peruskoulun rehtoreista koki jonkinasteista uupumusta (Combs ym., 2009).

Rehtoreiden työhön liittyvät stressikokemukset johtuvat monenlaisista tekijöistä (Dadaczynski & Paulus 2015). Rehtorit ovat kuvanneet mm. hallinnolliset tehtävät, suuren työmäärän, resurssien puutteen (Riley, 2014), vastuun opiskelijoiden saavutuksista, haastavat vanhemmat (Boyland 2011; Combs ym., 2009; Friedman 2002), kouluun kohdistuvat odotukset, työyhteisön väliset vuorovaikutushaasteet ja roolikonfliktit (Darmody & Smyth, 2016) stressiä aiheuttavina tekijöinä. Vastuu koulun taloudesta ja vähentynyt pedagoginen johtamistyö on ollut erityisesti suomalaisten rehtoreiden huolenaiheena (Karikoski 2009; Mustonen 2003). Olemassa olevien tutkimusten perusteella ei voi tehdä selkeitä johtopäätöksiä rehtoreiden hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, koska tutkimuksiin vaikuttavat niin kulttuuriset, poliittiset kuin metodologisetkin eroavaisuudet (Dadaczynski & Paulus, 2015). Työn vaatimusten on kuitenkin osoitettu altistavan rehtoreita työuupumukselle (Friedman, 2002; Maxwell & Riley, 2017) ja työn voimavarojen on puolestaan havaittu olevan positiivisesti yhteydessä työssä jaksamiseen (Schaufeli & Bakker, 2004).

1.5.1 Rehtoreiden kokemat työn vaatimukset

Rehtorit kuvaavat työmäärän monine vastuineen haasteelliseksi (Dadaczynski & Paulus, 2015), jota väistämättä kiivas työtahti ja muutospaine vaikeuttavat entisestään.

Määrälliset vaatimukset, kuten suuri työkuorma on osoitettu vaikuttavan negatiivisesti energiaprosessiin kuluttaen työntekijän voimavaroja (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Ranskassa opettajille tehdyn tutkimuksen mukaan energian vähenemisen myötä uupumusriski kasvaa, jolloin henkisten resurssien hyödyntäminen suhteessa olemassa oleviin voimavaroihin vähenee (Boudrias ym., 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Tästä johtuen tutkimuksen opettajat kokivat työympäristönsä vähemmän tukevana ja oikeudenmukaisena (Boudrias ym., 2011). Työmäärällä on myös havaittu olevan epäsuoria vaikutuksia psyykkiseen hyvinvointiin työssä, kuten osaamattomuuden ja riittämättömyyden kokemukset (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Työn määrälliset vaatimukset, jossa on runsaasti hallinnollisia tehtäviä, kuormittavat rehtoreita vähentäen ajankäyttöä mm. pedagogisesta johtamisesta (Devos, Bouckennooghe, Engels, Hotton, & Aelterman, 2007).

Työn emotionaaliset vaatimukset eli tunnetyö lukeutuu ns. työn laadullisiin haasteisiin vaatien hyvää omien tunteiden hallintaa ja myönteisten tunteiden näyttämistä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa (Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996; Zapf, 2002), jotta se palvelisi organisaation tavoitteita. (Grandley, 2000). Rehtorit ovat raportoineet emotionaaliselle työlle tyypillistä omien tunteiden mukauttamista tilanteisiin sopivalla tavalla, tai omien tunteiden käyttämistä vaikuttaakseen muiden tunteisiin heidän kohdatessaan opiskelijoita, opettajia tai vanhempia erilaisissa asiayhteyksissä (Morris & Feldman, 1996; Crawford, 2007; Rhodes & Greenway, 2010). Emotionaaliset haasteet vaativat osaltaan myös kognitiivista työskentelyä, kuten arviointia ja prosessointia, jolloin emotionaaliset ja kognitiiviset vaatimukset limittyvät toisiinsa (Morris & Feldman, 1996). Tunnetyössä vaadittava empatiakyky ja muiden huomioiminen toimii usein ns. estevaatimuksena, joka aiheuttaa työssä kuormittumista ja uupumusta (Hülshager & Schewe, 2011; Johnson ym., 2005). Tunnelatautuneessa työssä tyypillistä on omien tunteiden peittely, josta koituu emotionaalista väsymystä, joka on yksi uupumusasteisen väsymyksen aiheuttaja (Grandley 2000; Shirom & Melamed, 2006). Emotionaalisen väsymyksen on havaittu olevan uupumuksen

merkittävä tekijä opettajien (Näring, Vlerick, & Van de Ven, 2012) ja rehtoreiden työssä (Combs & Edmons, 2010).

Rehtorit kohtaavat työssään monenlaisia omia ja muiden tunteita (Maxwell & Riley, 2017), erityisesti henkilöstön ja vanhempien välisissä vuorovaikutustilanteissa (Friedman, 2002). Myös menestyksellisesti hoidettava hallinnollinen työ vaatimuksineen ja velvollisuuksineen koetaan emotionaalisesti kuormittavana (Crawford, 2007). Osa rehtoreista pitää hallinnollisia tehtäviä kuormittavampana kuin perinteisiä emotionaalisia vaatimuksia (Poirel, Lapointe, & Yvon, 2012). COPSOQ II –mittarilla tehtyjen tutkimusten perusteella Australiassa toimivat rehtorit kohtaavat keskimäärin enemmän emotionaalisia vaatimuksia työssään kuin muiden alojen johtajat (Maxwell & Riley, 2017; Riley, 2014). Vaikka rehtorit yleisesti ottaen kokevat työnsä erittäin tärkeäksi, tyytyväisyyden tunne ei riitä suojaamaan heitä uupumusoireilta vaatimusten ollessa korkeita (Maxwell & Riley, 2017). Vaikuttaa kuitenkin siltä, että rehtorit eivät koe yhtä paljon emotionaalisesti kuormittavia tilanteita opettajiin verrattuna (Dadaczynski & Paulus 2015, 268; Dicke ym., 2015).

1.5.2 Rehtoreiden kokemat työn voimavarat

Autonomian kokemus työssä syntyy siitä, että työntekijällä on vapaus suunnitella ja toteuttaa työtehtäviänsä parhaaksi katsomalla tavallaan. Autonomian tiedetään olevan tärkeä työn voimavara ruokkien sisäistä motivaatiota ja henkilökohtaista sitoutumista (Deci & Ryan, 2008; Xanthopoulou ym., 2009), joka toimii puskurina rehtoreiden kuormittumiselle (Dadaczynski & Paulus, 2015). Rehtoreiden työ on itsenäistä ja viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että oman työn suunnittelun ja päätöksenteon lisääntyminen on positiivisessa yhteydessä autonomian kokemiseen työn menetelmien, aikatauluttamisen ja hallinnan suhteen (Prem ym., 2017). Viimeaikaisten meta-analyysien mukaan autonomia on myös tunnistettu innovatiivisen työkäyttäytymisen mahdollistajaksi (Hammond, Neff, Farr, Schwall, & Zhao, 2011). Yhteiskunnallisten vaatimusten lisääntyessä rehtorit kuitenkin kokevat painetta kasvavista vaatimuksista ja aidon päätöksenteon vähentyneen, jolla on ollut negatiivisia seurauksia rehtoreiden hyvinvointiin (Engels, Hotton, Devos, Bouckennooghe, & Aelterman, 2008; Riley & Langan-Fox 2013). Rehtoreiden on myös havaittu

kuormittuvat lisävastuusta ja muuttuvista rooleista (Matthews, Moorman, & Nusche, 2008; Riley & Langan-Fox 2013).

Aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään, että tuen ja voimavarojen puute vaativassa työympäristössä aiheuttaa stressiä (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004). Koulutusalan työntekijöitä on leimannut jonkinasteinen eristäytyminen ja itsenäinen työskentely ja päätöksenteko (Stephenson & Bauer, 2015), minkä vuoksi on tärkeää tutkia *sosiaalisen tuen* kokemusten vaikutusta rehtoreiden työhyvinvoinnille. Yhdysvalloissa uransa alussa oleville peruskoulun rehtoreille tehdyssä interventiotutkimuksessa havaittiin sosiaalinen tuki parhaaksi eristäytymistä ja emotionaalista uupumusta ehkäiseväksi tekijäksi (Stephenson & Bauer, 2015).

Sosiaalisen tuen on osoitettu puskuroivan työstressiä ja uupumusta vastaan erityisesti ihmissuhdetyötä tekevillä, mitä rehtoreidenkin työ hyvin pitkälti on (Ju, Lan, Li, Feng, & You, 2015; Sánchez-Moreno, de La Fuente Roldán, Gallardo-Peralta, & Barrón López de Roda, 2014). Useissa eri maissa tehtyjen työhyvinvointitutkimusten perusteella niin sosiaalityöntekijöiden, opettajien kuin rehtoreidenkin on havaittu hyötyvän työyhteisön kollegoilta saatavasta tuesta (Sánchez-Moreno ym., 2014; Ju ym., 2015; Basol, 2013).

Sosiaalista tukea tutkittaessa ei useinkaan ole eroteltu, mistä sosiaalista tukea saadaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan koulussa toimivilta kollegoilta saatavaa sosiaalista tukea, kuten opettajilta, oppilashuollon henkilöstöltä ja muulta henkilökunnalta. Rehtorit työskentelevät usein laajemman sidosryhmän kanssa, jolloin sosiaalista tukea voidaan saada myös työyhteisön ulkopuolelta. Australian peruskoulun ja keskiasteen rehtoreille tehdystä tutkimuksessa tarkasteltiin työyhteisön sisältä ja ulkopuolelta saatavan sosiaalisen tuen vaikutusta työperäiseen stressiin ja uupumukseen (Beausaert, Froehlich, Devos, & Riley, 2016). Pitkittäisasetelman mukaan rehtoreiden stressi ja uupumus olivat vahvassa yhteydessä toisiinsa, ja ajan kuluessa stressaantuneiden rehtoreiden kollegoilta saatu sosiaalinen tuki näytti suojaavan heitä uupumukselta, kun taas yllättävästi työyhteisön ulkopuolelta saatava sosiaalinen tuki oli positiivisessa yhteydessä uupumukseen (Beausaert ym., 2016). Tutkijat selittivät positiivisen yhteyden juontuvan rehtoreiden kokemasta ”haitallisesta empatiasta”, mitä aiheuttaa

laajemman yhteisön haasteet, joihin rehtorit sidosryhmätyöskentelyn myötä ajautuvat (Beusaert ym., 2016).

1.6 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan seuraavia tutkimuskysymyksiä:

1. Minkälaisia työuupumuksen ja työnnon profiileja pystytään identifioimaan suomalaisten rehtoreiden kesken?

Henkilösuuntautunut tutkimusote on eksploratiivista, jonka vuoksi ei voi tehdä tarkkoja referenssejä profiiliryhmien määrästä ja laadusta. Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että profiiliryhmissä esiintyy sekä uupumus- että intokokemuksia vaihtelevasti. Oletetaan (H1), että löytyy ainakin yksi korkean työnnon ja matalan uupumuksen ryhmä ja toinen korkean uupumuksen ja matalan työnnon ryhmä (Salmela-Aro ym., 2019).

2. Miten rehtoreiden työn vaatimukset (määrälliset ja emotionaaliset vaatimukset) ovat yhteydessä löydettyihin profiileihin?

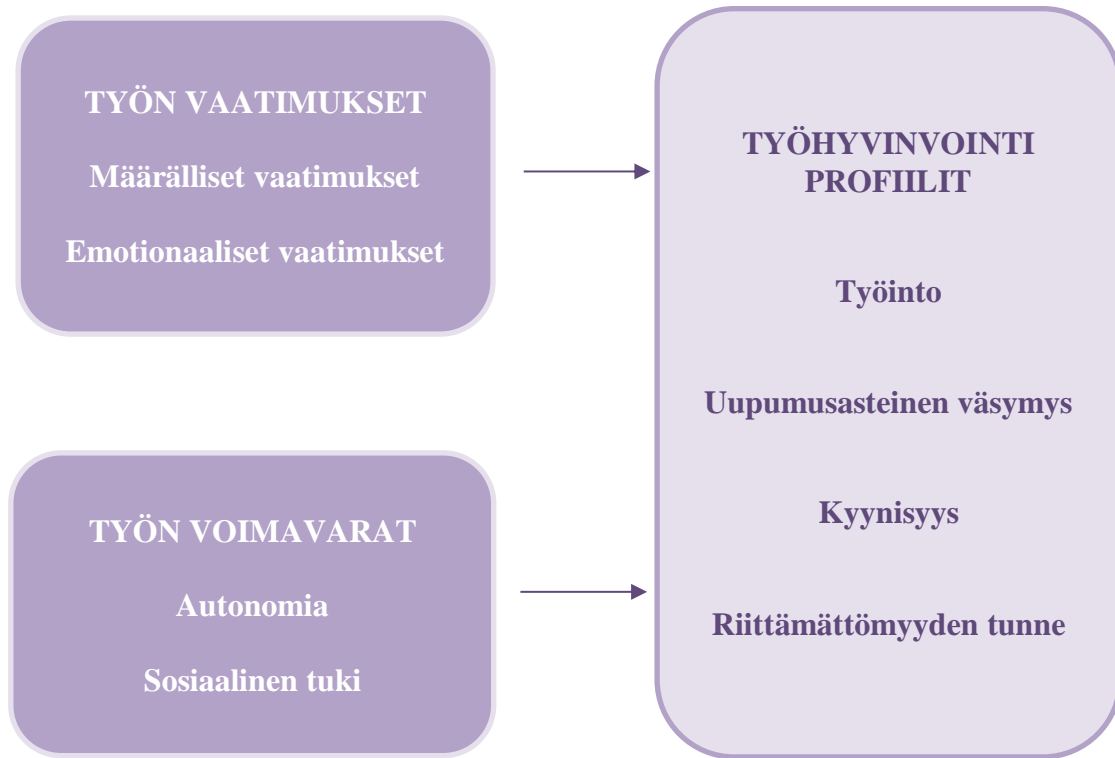
Aikaisempien tutkimustulosten mukaisesti tässä tutkimuksessa oletetaan, että työn määrälliset vaatimukset (H2a) ja emotionaaliset vaatimukset (H2b) ennustavat todennäköisyyttä kuulua uupuneiden profiiliryhmään innostuneiden sijaan. Määrällisten ja emotionaalisten vaatimusten on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä rehtoreiden työuupumukseen (Maxwell & Riley, 2017; Poirel ym., 2012).

3. Miten rehtoreiden työn voimavarat (autonomia ja kollegoilta saatava sosiaalinen tuki) ovat yhteydessä löydettyihin profiileihin?

Aikaisempien tutkimustulosten mukaisesti tässä tutkimuksessa oletetaan, että työn voimavaroina autonomia (H3a) ja kollegoilta saatu sosiaalinen tuki (H3b) ennustavat todennäköisyyttä kuulua innostuneempien kuin uupuneiden profiiliryhmään.

Aikaisemmin on havaittu, että autonomialla on positiivinen yhteys työntöön ja toisaalta negatiivinen yhteys työuupumukseen (Bakker & Demerouti, 2007; Federici & Skaalvik,

2012; Taris, Stoffelsen, Bakker, Schaufeli, & Van Dierendonck, 2005). Kollegoilta saatavan tuen on taas havaittu puskuroivan rehtoreiden uupumusta ja stressiä vastaan (Beusaert ym., 2016).



Kuvio 1. Tutkimusasetelma.

Kuviossa 1. on kuvattu tämän tutkimuksen asetelma, jossa työuupumuksen ja työnnon kokemukset määrittelevät, millaisia työhyvinvointiprofiileja rehtoreilta tunnistetaan. Sen jälkeen tarkastellaan, ennustavatko työn vaatimukset ja voimavarat rehtoreiden kuulumista löydettyihin profiiliryhmiin.

2 Tutkimuksen toteutus

2.1 Aineiston keräys ja otoksen kuvailu

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin keväällä vuonna 2019 kerättyä kyselyaineistoa rehtoreiden työhyvinvointiin liittyen (Salmela-Aro, Huotilainen, & Ikonen, 2019). Aineisto on osa kansainvälistä Principal Health and Wellbeing -tutkimushanketta.

Rehtorit saivat sähköpostitse kyselylomakkeen, joka koski laajasti työhyvinvointia, terveyttä ja niihin liittyvien haasteiden ja voimavarojen mittaamiseen liittyviä kysymyksiä. Kysely lähetettiin Rehtoriliiton kaikille n. 1200 jäsenelle vastausprosentin ollessa 35%. Aineistossa oli yhteensä $N = 424$ vastaajaa, joista miehiä $N = 169$ (40%) ja naisia $N = 255$ (60%). Vastaajat olivat iältään 28–67 vuotiaita, ja keski-ikä oli 51 vuotta. Yli puolet vastanneista oli peruskoulun rehtoreita, noin neljäsosa lukion rehtoreita, ammattikoulussa ja yliopistossa työskenteleviä rehtoreita oli noin prosentti vastanneista ja noin 10% ilmoitti työskentelevänsä rehtorina muussa oppilaitoksessa.

2.2 Mittarit ja muuttujat

Työuupumusta mitattiin Bergen Burnout Indicator 15 -mittarilla uupumusasteiden väsymyksen, kyynisyyden ja riittämättömyyden tunteen ulottuvuuksien kautta (Näätänen, Aro, Matthiesen, & Salmela-Aro, 2003). Uupumusasteista väsymystä arvioitiin viidellä väittämällä ("Tunnen hukkuvani työhön"). Kyynisyyttä mitattiin viidellä väittämällä ("Minusta tuntuu, että olen menettämässä kiinnostukseni asiakkaitani tai muita työni kohteena olevia ihmisiä kohtaan"). Riittämättömyyden tunnetta arvoitiin myös viidellä väittämällä ("Tunnen, etten pysty auttamaan toisia niin paljon kuin haluaisin"). Rehtorit vastasivat kysymyksiin viisiportaisella Likert-asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). Vastauksista muodostettiin keskiarvosummamuuttujat kuvaamaan kutakin ulottuvuutta jatkotarkasteluja varten. Muuttujien Cronbachin alfat on esitetty Taulukossa 1.

Työintoa tutkittiin Utrecht Work Engagement 9 -mittarilla tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen ulottuvuuksien kautta (Schaufeli ym., 2002; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Tarmokkuutta arvioitiin kolmella väittämällä ("Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni"). Omistautumista mitattiin kolmella väittämällä ("Työni inspiroi minua"). Uppoutumista arvioitiin myös kolmella väittämällä ("Kun työskentelen, työ vie mukanaan"). Rehtorit vastasivat viisiportaisella Likert-asteikolla 1 (ei koskaan) – 5 (päivittäin). Työinto väittämistä muodostettiin yksi keskiarvosummamuuttuja (Taulukko 1.).

Työn vaatimukset ja voimavarat -muuttujia tutkittiin Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ-II) -mittarilla (Pejtersen, Kristensen, Borg, & Bjorner, 2010).

COPSOQ-II kyselyä on käytetty kansainvälisesti mittaamaan työhön liittyvää stressiä ja psykososiaalista hyvinvointia eri ammateissa. *Työn määrällisiä vaatimuksia* mitattiin neljällä väittämällä (”Onko työmääräsi epätasaisesti jakautunut, niin että sillä on tapana kasaantua”). Rehtorit vastasivat viisiportaisen Likert-asteikon mukaisesti 1 (ei koskaan) – 5 (aina). *Emotionaalisia vaatimuksia* mitattiin kolmella väittämällä (”Joudutko työsi takia emotionaalisesti järkyttäviin tilanteisiin”). Rehtorit vastasivat viisiportaisella Likert-asteikolla 1 (ei koskaan) – 5 (aina). Molemmista vaatimusväittämistä muodostettiin summamuuttujat. *Työn autonomiaa (influence)* mitattiin neljällä väittämällä (”Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa laajalti työhösi liittyviin asioihin”). Rehtorit vastasivat viisiportaisella Likert-asteikolla 1 (ei koskaan) – 5 (aina). Kollegoilta saatavaa *sosiaalista tukea* mitattiin kolmella väittämällä (”Kuinka usein saat apua ja tukea kollegoilta koulusi sisällä”). Rehtorit vastasivat kuusiportaisen Likert-asteikon mukaisesti 1 (ei sovi minuun), 2 (ei koskaan), 3 (harvoin), 4 (joskus), 5 (usein) ja 6 (aina). Kaikkien muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja korrelaatiot on esitetty Taulukossa 1.

2.3 Aineiston analyysimenetelmät

Tilastolliset analyysit suoritettiin SPSS Statistic 24.0 -ohjelmistolla. Aineistoa tarkasteltiin muuttujien jakaumien ja Pearsonin tulomomenttikorrelaatioiden avulla. Ennen varsinaisia tilastollisia testejä tehtiin muuttujakohtaiset luotettavuustarkastelut. (Taulukko 1.)

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli löytää yhtenäisiä työhyvinvointiryhmiä työuupumuksen ja työnnon perusteella. Henkilösuuntautuneessa lähestymistavassa on mahdollisuus tutkia kokonaisvaltaisemmin työhyvinvoinnin ulottuvuuksien yhtäaikaista ja päällekkäisiä kokemuksia (Bergman & Magnusson, 1997). Ryhmien välisessä tarkastelussa voi paljastua jotain, mitä muuttujakeskeisessä tutkimuksessa ei olisi mahdollista löytää (Laursen & Hoff, 2006). Tässä tutkimuksessa tutkittiin, millaisia luonnollisesti syntyviä homogeenisia profiileja aineistosta löytyy (Bergman & Andersson, 2010). Profiilit muodostettiin perinteisellä K-keskiarvojen klusterianalyysillä (Vermunt & Magidson, 2002), joka pyrkii muodostamaan toisistaan mahdollisimman poikkeavia ryhmiä (Nummenmaa, 2009). Koska luokitteluperustetta ei määritetty etukäteen, tutkimus on eksploratiivista (Metsämuuronen, 2011). Ryhmien eli

klustereiden lukumäärä muodostettiin useiden analyysikokeilujen ja -vertailujen sekä aikaisempien tutkimustulosten perusteella. Ryhmittelyn taustalla oli työuupumus ulottuvuuksien eli uupumusasteisen väsymyksen, kyynisyyden ja riittämättömyyden tunteen ja työnnon summamuuttujat. Jatkoanalyysissä käytettiin K-keskiarvon klusterianalyysillä tuotettua klusteriratkaisua.

Tutkimuksen seuraavana tavoitteena oli selvittää, miten työn vaatimukset ja voimavarat ovat yhteydessä löydettyihin työhyvinvointiprofiileihin. Analyysimenetelmänä käytettiin logistista regressiota, joka on lineaarisen regressioanalyysin yleistys tilanteeseen, jossa selitettävä muuttuja on kategorinen (Nummenmaa, 2009), tässä tutkimuksessa muodostettujen työhyvinvointiryhmien lukumäärä. Logistisesta regressiosta valittiin multinominaalinen logistinen regressiomalli, joka sopii käytettäväksi silloin, kun selitettäviä ryhmiä on useampi kuin kaksi (Nummenmaa, 2009). Logistisen regressiomallin etuna on, että se ei vaadi käytettävien muuttujien välillä olevan tiettyntyyppistä yhteyttä eikä muuttujien jakautumista normaalisti (Nummenmaa, 2009). Mallin käyttö vaatii suuren aineiston ja useita muuttajakohtaisia havaintomääriä (Nummenmaa, 2009), joten se sopi hyvin tämän aineiston tulkintaan. Selittävillä muuttujilla (työn vaatimukset ja voimavarat) tulee olla mielekäs teoreettinen yhteys selitettävään muuttujaan (työhyvinvointiprofiilit), sekä niiden tulee olla toisistaan riippumattomia (kollinearisuus) (Nummenmaa, 2009).

Logistisella regressioanalyysillä saadaan selville, mitkä muuttujat selittävät havaintojen riskiä (odds) kuulua tiettyyn profiiliryhmään verrattuna referenssiryhmään (vertailuryhmäksi valikoituu yksi profiiliryhmä) (Nummenmaa, 2009). Mallista raportoidaan odds -kertoimet, kertoimien keskivirheet (SD) ja tilastolliset merkitsevyydet sekä selitysaste (Nagelkerke = R^2), joka kuvaa muuttujien osuutta selittävänä tekijänä. Tuloksista tarkastellaan mallin hyvyttä ja selitystasetta, muuttujien tilastollista merkitsevyyttä, regressiokerrointa (beeta = B) ja riskisuhdetta (OR). Mitä lähempänä riskisuhde on lukua 1, sitä pienemmästä vertailuryhmien välisestä erosta on kyse. Jos selitettävät muuttujat eivät ole tilastollisesti merkitseviä, se heikentää myös mallin selitystasetta (Nagelkerke = R^2). Selitysaste R^2 voi saada arvon 0.1-1 ja mitä lähempänä arvo on 1, sitä enemmän se selittää tiettyyn ryhmään kuulumista (Nummenmaa, 2009).

3 Tulokset

Muuttujien väliset korrelaatiot, summamuuttujien Cronbachin alfat, vinous, huipukkuus, keskiarvo ja keskihajonta on esitelty Taulukossa 1. Summamuuttujia kuvaavat jakaumat on esitelty myös liitteessä 2.

Taulukko 1. Muuttujien väliset korrelaatiot ja keskeiset tunnusluvut.

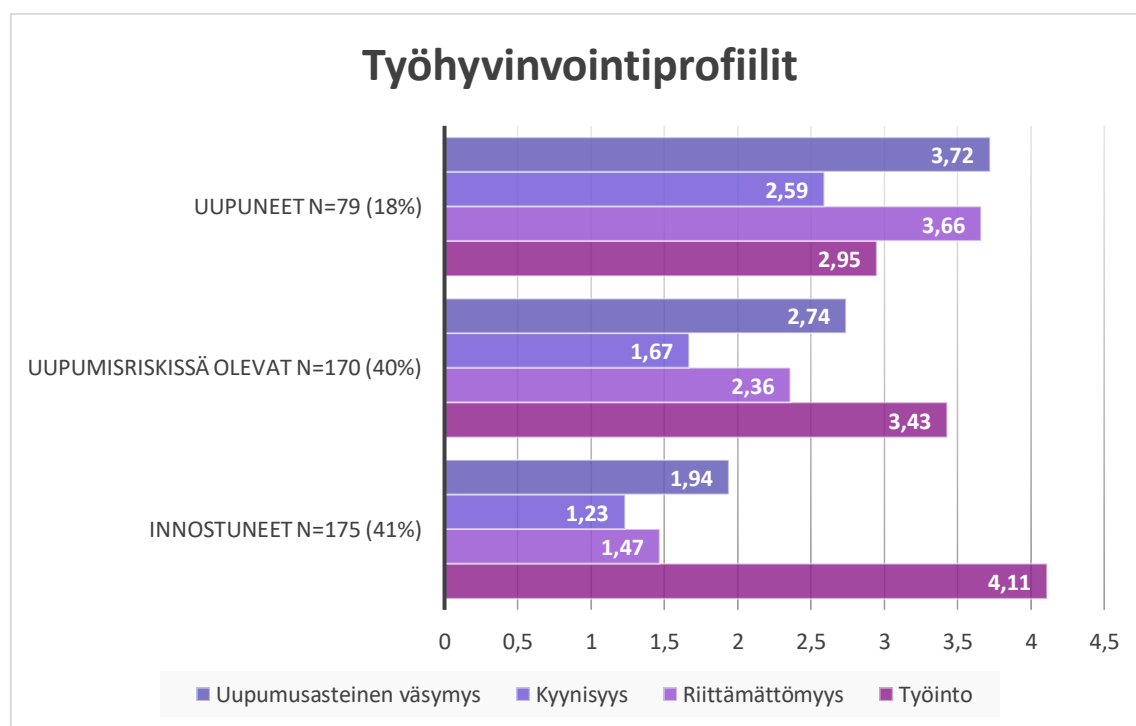
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Upumusasteinen väsymys								
2. Kyynisyys	.54**							
3. Riittämättömyyden tunne	.69**	.74**						
4. Työinto	-.34**	-.53**	-.52**					
5. Määrälliset vaatimukset	.59**	.39**	.52**	-.27**				
6. Emotionaaliset vaatimukset	.35**	.16**	.27**	-.04	.34**			
7. Autonomia	-.38**	-.39**	-.45*	.37**	-.38**	-.18**		
8. Sosiaalinen tuki	-.18**	-.21**	-.26**	.15**	-.25**	-.07	.19**	
α	0.81	0.79	0.83	0.93	0.82	0.68	0.76	0.79
Ka	2.59	1.66	2.23	3.62	3.34	3.31	3.32	4.26
Kh	0.85	0.63	0.90	0.70	0.70	0.58	0.63	1.02
Vinous	0.45	1.20	0.67	0.05	0.32	0.20	0.30	1.31
Huipukkuus	0.38	1.10	0.28	0.87	0.12	0.43	0.62	2.23

* $p = .01-.05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

3.1 Työupumus ja työinto profiilit

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, minkälaisia työupumus ja työinto -profiiliryhmiä rehtoriaineistosta löytyy. Vaihtoehtoisia klusterianalyyseja tehtiin kahdesta viiteen, joista rehtorit jakautuivat parhaiten työupumuksen (3 summamuuttujaa) ja työnannon (1 summamuuttuja) kokemisen suhteen kolmeen eri klusteriin. Klustereista muodostetut profiiliryhmät olivat sisällöllisesti mielekkäitä, ja niissä oli havaittavissa selkeää sisäistä vaihtelua työhyvinvointiulottuvuuksien suhteen. Neljän klusterin ratkaisussa ryhmien koko oli hieman tasaisempi, mutta

työhyvinvointiulottuvuuksien erot toistensa suhteen olivat huomattavasti heikommat verrattuna kolme klusterin ratkaisuun. Kahden klusterin ratkaisussa ryhmien ero oli suuri, mutta muuttujien välinen ero vaatimaton. Useiden vertailujen tuloksena profiilit nimettiin niissä korostuneiden ulottuvuuksien perusteella: innostuneet, uupumisriskissä olevat ja uupuneet rehtorit. Työinnon vastausten keskiarvo nousi kaikissa profiiliryhmissä keskivaiheen yläpuolelle ja uupumusoireista väsymystä raportoitiin eniten ja kyynisyyttä vähiten kussakin profiilissa (Kuva 1.).



Kuvio 2. Profiiliryhmät ja työhyvinvointimuuttujien keskiarvojakaumat.

Innostuneet rehtorit olivat suurin ryhmä (41%), heidän työinto oli korkealla ja uupumusoireet vähäisiä. Uupumisriskissä olevien ryhmässä (40%) raportoitiin kohtuullisen paljon työntöä uupumusulottuvuuksien ollessa myös korkealla. Uupumisriskiryhmä oli lähes yhtä iso kuin innostuneiden. Molemmat ryhmät raportoivat uupumusoireista eniten väsymystä ja riittämättömyyden tunnetta. Uupuneiden ryhmä (19%) oli pienin. Uupuneilla korostui kaikki kolme uupumusulottuvuutta, erityisesti väsymys ja riittämättömyyden tunne olivat korkealla, mutta myös työntöä raportoitiin kohtuullisesti. Tässä ryhmässä korostui myös kyynisyys, mikä muissa ryhmissä jäi selvästi vähäisemmäksi.

3.2 Vaatimusten ja voimavarojen yhteys työhyvinvointiprofiileihin

Toisessa ja kolmannessa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, miten työn vaatimukset ja voimavarat ovat yhteydessä löydettyihin työhyvinvointiprofiileihin. Työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutusta profiileihin tarkasteltiin multinominaalisen logistisen regressioanalyysin avulla. Kaikki vaatimus- ja voimavaramuuttujat sekä sukupuoli lisättiin samaan regressiomalliin työhyvinvointiprofiilien ennustajiksi. Sukupuolella ei ollut vaikutusta malliin eikä tilastollista merkitsevyyttä profiiliryhmien ennustajana, joten lisätarkasteluille ei ollut perusteita. Vaatimus ja voimavara muuttujista muodostettu malli sopi aineistoon hyvin (Goodness of Fit Pearson $\chi^2 = 690.35$ $p = .976$; Deviance $\chi^2 = 643.39$, $p = 1.00$) ja Pseudo- R^2 arvojen mukaan mallin selitysaste oli myös hyvä (Nagelkerke .41). Yksittäiset vaatimus- ja voimavaramuuttujat vaikuttivat (Likelihood Ratio Test) malliin siten, että määrälliset vaatimukset ($\chi^2 = 74.09$, $p = .000$) ja autonomia ($\chi^2 = 33.75$ $p = .000$) paransivat mallin vaikutusta, kun taas emotionaaliset vaatimukset ($\chi^2 = 4.58$ $p = .101$) ja sosiaalinen tuki ($\chi^2 = 3.70$ $p = .157$) eivät parantaneet mallia tilastollisesti merkitsevästi.

Tässä tutkimuksessa riskisuhde (OR) saatiin vertaamalla vaatimusten todennäköisyyttä uupuneilla ja uupumisriskissä olevilla rehtoreilla siihen todennäköisyyteen, että rehtorit kuuluisivat innostuneiden ryhmään. Taulukosta 3. voidaan nähdä, että *määrälliset vaatimukset* olivat selkeästi vahvin profiiliryhmien ennustaja, sillä määrällisten vaatimusten kokeminen moninkertaisti todennäköisyyttä kuulua uupuneiden ryhmään innostuneisiin verrattuna. Myös uupumisvaarassa olevien ryhmässä määrällisten vaatimusten kokeminen oli yli kaksi kertaa todennäköisempää kuin innostuneiden ryhmässä. *Autonomian* kokeminen lähes kaksinkertaisti todennäköisyyttä kuulua innostuneiden ryhmään ja se ennusti myös todennäköisyyttä kuulua uupumisriskissä olevien ryhmään uupuneiden rehtoreiden sijaan. *Emotionaaliset vaatimukset* lisäsivät todennäköisyyttä kuulua uupuneiden profiiliryhmään innostuneiden sijaan. Emotionaaliset vaatimukset eivät kuitenkaan lisänneet tilastollisesti merkitsevästi todennäköisyyttä kuulua uupumisriskissä olevien ryhmään innostuneiden sijaan. Mallin mukaan sosiaalinen tuki ei ollut tilastollisesti merkitsevä ennustaja ryhmään kuulumisen suhteen.

Taulukko 2. Todennäköisyys kuulua työhyvinvointiprofiiliin.

	Uupuneet				Uupumisriskissä olevat			
	B	p	SE	OR	B	p	SE	OR
<i>Vaatimukset</i>								
Määrälliset vaatimukset	2.71	***	0.37	15.14	0.91	***	0.20	2.50
Emotionaaliset vaatimukset	0.69	*	0.33	1.99	0.15		0.21	1.16
<i>Voimavarat</i>								
Autonomia	-1.73	***	0.32	0.17	-0.86	***	0.26	0.42
Sosiaalinen tuki	-0.30		0.17	0.74	-0.20		0.12	0.81

*Vertailuryhmänä innostuneet. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.*

4 Pohdinta

Aikaisemmin on havaittu, että rehtorit ovat kuormittuneita ja kokevat suhteellisen paljon uupumusta, mutta vähemmän on tietoa heidän työhyvinvointiprofiileistaan. Siten tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, minkälaisia työuupumuksen ja työnnon ryhmiä rehtoreilta löytyy, ja miten työn vaatimukset (määrälliset- ja emotionaaliset vaatimukset) sekä työn voimavarat (autonomia ja kollegoilta saatava sosiaalinen tuki) ovat yhteydessä löydettyihin profiileihin. Henkilösuuntautuneen tutkimusotteen avulla löydettiin kolme erilaista työhyvinvointiprofiilia: innostuneet, uupumisriskissä olevat ja uupuneet rehtorit. Työn vaatimukset – voimavara mallin (Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) mukaan suurin profiilien ennustaja oli työn määrälliset vaatimukset ja työssä koettu autonomia. Emotionaaliset vaatimukset ennustivat todennäköisyyttä kuulua uupuneiden profiiliryhmään. Sosiaalisella tuella ja sukupuolella ei tässä tutkimuksessa havaittu tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä profiiliryhmään kuulumisen suhteen.

4.1 Työuupumuksen ja -innon profiilit suomalaisilla rehtoreilla

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli tarkastella rehtoreiden työhyvinvointiprofiileja, joka toteutettiin klusterianalyysillä. Aineistosta voitiin identifioida kolme hyvinvointiryhmää suomalaisten rehtoreiden kesken. Hypoteesin (H1) mukaisesti ryhmistä oli selkeästi profiloitavissa korkean työnnon ja matalan uupumuksen ryhmä ja korkean uupumuksen ja matalan innon ryhmä. Hiukan yllättävä

löydös oli, että korkean uupumuksen ryhmässä työntöä koettiin kuitenkin suhteellisen paljon. Ryhmittelystä löytyi lisäksi uupumisriskissä olevien ryhmä, jossa uupumus ja into korostuivat yhtäaikaaisesti, minkä vuoksi tämän tutkimuksen löydökset mukailevat osittain aikaisempaa tutkimusta työuupumuksen ja työnnon yhtäaikaaisesta esiintymisestä (Salmela-Aro ym., 2019). Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että voimakasta työntöä ja korkeaa väsymystä ei yleensä koeta samanaikaaisesti (Mäkikangas ym., 2017) ellei kyse ole työholismista (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). Suositeltavaa olisi jatkossa tutkia myös työholismin esiintymistä rehtoreilla.

Innostuneet rehtorit olivat suurin profiiliryhmä (41%). Heidän vastauksissaan korostui työntö ja he kokivat vähäistä uupumusta. Seuraavassa lähes yhtä suuressa ryhmässä (40%) rehtorit kokivat korkeaa työntöä, mutta heillä korostui vahvasti myös uupumusasteinen väsymys sekä riittämättömyyden tunne, minkä vuoksi ryhmä nimettiin uupumisriskissä oleviksi. Uupuneiden rehtoreiden ryhmä oli pienin (19%). Heillä korostui selkeästi uupumusasteinen väsymys ja riittämättömyyden tunne, mutta he kokivat myös yllättävän paljon työntöä ja runsaasti kyynisyyttä.

Tämän henkilösuuntautuneen tutkimuksen mukaan rehtorit kokivat suhteellisen paljon työntöä ja niin ikään voidaan päätellä suuren osan rehtoreista olevan hyvin sitoutuneita työhönsä. Sitä vastoin vähäinen työntö yhdessä korkean kyynisyyden kokemuksen kanssa viittaa yleensä työn ja organisaation negatiiviseen asenteeseen ja heikkoon sitoutumiseen (Federici & Skaalvik, 2012; Hakanen ym., 2006). Vain uupuneiden rehtoreiden osalta voitiin havaita tällaisia yhteyksiä. Huomioitavaa on, että kaikissa ryhmissä kyynisyyttä koettiin kaikkein vähiten, mikä tukee havaintoja työn merkityksellisyydestä ja rehtoreiden positiivisesta asenteesta työtään kohtaan (esim. Dicke ym., 2018). Tämän tutkimuksen uupumistulokset ovat linjassa rehtoreiden uupumisriskitutkimuksen suhteen, jossa pieni osa rehtoreista kokee korkeaa uupumusta, mutta valtaosa on uupumisriskissä (Tikkanen ym., 2017). Rehtoreiden työntöä lisänee korkea työmotivaatio, työhön sitoutuminen ja vahva kokemus autonomiasta (Fernet, Austin, & Vallerand, 2012). Työmotivaation on myös havaittu estävän uupumusta (Fernet ym., 2012).

4.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys rehtoreiden työhyvinvointiprofiileihin

Seuraavaksi tutkimuksessa tarkasteltiin työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutusta työhyvinvointiprofiileihin logistisen regressioanalyysin avulla. Regressiomallissa oli mukana valitut työn vaatimus- ja voimavaramuuttujat, jonka mukaan ne yhdessä selittävät profiiliryhmään kuulumista noin 40%. Tutkimuksessa havaittiin työn vaatimukset – työn voimavarat mallin mukaisesti, että työn *määrällisten vaatimusten* kokemukset olivat todennäköisempiä uupuneilla ja uupumisriskissä olevilla kuin innostuneilla rehtoreilla. Myös korrelaatiotarkastelussa määrälliset vaatimukset olivat vahvasti negatiivisessa yhteydessä työinnon ja työn voimavarojen suhteen. Rehtoreiden kokemat työn määrälliset vaatimukset mukailivat hypoteesia (H2a) ja aikaisempia löydöksiä ollen voimakkaasti yhteydessä uupumusasteiseen väsymykseen ja riittämättömyyden tunteeseen (Dicke ym., 2018). Erityisesti uupuneet ja uupumisriskissä olevat rehtorit kokivat todennäköisemmin määrällisiä vaatimuksia kuin innostuneet kollegansa. Runsaalla työkuormalla on havaittu olevan kielteisiä vaikutuksia työntekijän energisyyteen (Bakker ym., 2004), mikä selittää tutkimuksen löydöksiä.

Määrällisillä vaatimuksilla on havaittu myös toissijaisia vaikutuksia psyykkiseen hyvinvointiin etenkin riittämättömyyden kokemuksia (Van den Broeck ym., 2008), mikä tässäkin tutkimuksessa voitiin havaita vahvana korrelaationa työn määrällisten vaatimusten ja riittämättömyyden välillä. Vaikka rehtorit kokivat uupumusoireista vähiten kyynisyyttä, sitä esiintyi uupuneilla rehtoreilla kohtuullisen paljon. On havaittu, että kovasti kuormittuneet opettajat kokevat työympäristönsä kielteisemmin kuin vähemmän kuormittuneet kollegansa (Boudrias ym., 2011), mikä mukailee tämänkin tutkimuksen löydöksiä uupuneiden rehtoreiden kyynisyyden kokemuksina.

Rehtoreiden on havaittu kokevan jonkinasteista uupumusoireilua tai työhön kohdistuvaa stressiä, mikä johtuu usein rehtoreiden työn suuresta työmäärästä ja vaatimuksista (Dicke ym., 2018; Tikkanen ym., 2017). Tässä tutkimuksessa työn määrälliset vaatimukset osoittautuivat vahvimaksi työpahoinvoinnin ennustajaksi. Uupumuksella on negatiivinen vaikutus työssä suoriutumiseen, ja se aiheuttaa kasvavan riskin ajautua entistä syvemmälle energiaprosessiin aiheuttaen työhyvinvoinnin heikentymistä (Bakker & Demerouti, 2008), mikäli rehtorit käyttävät kaikki voimavaransa työhön

(Mäkikangas & Hakanen, 2017). Etenkin uupumisriskissä olevien rehtoreiden suuri määrä on huolestuttava ja vaatii välittömiä toimenpiteitä, että he eivät ajautuisi uupuneiden ryhmään. Pitkittäistutkimuksella on osoitettu uupumusasteiden väsymyksen kasautumisen todennäköisyys pidemmän ajan kuluessa (Mäkikangas ym., 2017), minä vuoksi on tärkeää tunnistaa uupumisriskissä olevat rehtorit ja ehkäistä uupumuksen lisääntymistä. Työuupumuksen on myös osoitettu olevan syynä työstä irtisanoutumiseen ja varhain eläkkeelle siirtymiseen (Federici & Skaalvik, 2012), mikä vahvistaa tarpeen työhyvinvointitoimenpiteille.

Uupuneet rehtorit kokivat määrällisten vaatimusten lisäksi myös paljon *emotionaalisia vaatimuksia*. Emotionaaliset vaatimukset kuormittivat hypoteesin (H2b) mukaisesti erityisesti uupuneita rehtoreita, mutta eivät yhtä voimakkaasti kuin määrälliset vaatimukset. Emotionaalisten vaatimusten vaikutukset eivät ennustaneet todennäköisyyttä kuulua uupumisriskissä olevien rehtoreiden ryhmään innostuneiden sijaan. Etenkin peruskoulun rehtorit kohtaavat usein emotionaalisesti haastavia tilanteita oppilaiden ja heidän vanhempiansa kanssa, mutta myös organisaation sisäiset konfliktit kuormittavat rehtoreita niin määrällisesti kuin emotionaalisesti (Maxwell & Riley, 2016). Rehtoreiden työtä ovat kuormittaneet mm. työn määrä, vanhempien taholta tulevat haasteet, opettajien suoriutuminen ja voimavarojen puutteet (Friedman, 2002; van der Merwe & Parsotam, 2012). Mainitut kuormitustekijät kuvastavat sekä määrällisiä että emotionaalisia vaatimuksia. Tässä tutkimuksessa rehtorit kokivat suurimmat haasteet työn määrällisten vaatimusten kokemuksina ja etenkin uupumisriskissä olevat rehtorit, koska he raportoivat kuormittavansa enemmän työn määrästä kuin emotionaalisista haasteista. Voi olla, että uupumisriskissä olevat rehtorit eivät ole vielä niin huonovointisia, että jaksavat kohdata emotionaalisia vaatimuksia paremmin kuin uupuneet rehtorit. Emotionaalisten vaatimusten kokeminen saattaa myös osalle rehtoreista toimia pikemmin haaste- kuin estevaatimuksena lisäten työn merkityksellisyyden kokemusta, mikä vahvistaa työintoa (May ym., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004; Zapf, 2002).

Tutkimuksen rehtorit raportoivat suhteellisen vähän kyynisyyttä ja vain uupuneiksi profiloituvat rehtorit kokivat korkeaa kyynisyyttä. Aikaisemmin on havaittu, että kyyniset työntekijät käyttävät usein työstä etääntymistä keinonaan suojautua emotionaaliselta ylikuormittumiselta (Maslach ym., 2001). Koska rehtorit ovat aikaisempien tutkimusten mukaan raportoineet uupuvansa erityisesti huonosti

suoriutuvien opettajien ja hankalien vanhempien taholta tulevien haasteiden vuoksi (Friedman, 2002; van der Merwe & Parsotam, 2012), voivat myös tämän tutkimuksen tulokset uupuneiden rehtoreiden emotionaalisten vaatimusten runsaasta kokemisesta johtua näistä tekijöistä. Johtopäätösten tekemisessä on tärkeää huomioida, että emotionaalisia vaatimuksia tarkasteltiin tässä tutkimuksessa yleisellä tasolla. Jatkossa olisi tärkeää tutkia emotionaalisten vaatimusten vaikutusta tarkemmin suhteessa oppilaisiin, vanhempiin tai opettajiin sekä eri kouluasteilla. Emotionaalisia vaatimuksia tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että ihmissuhdetyössä vaadittava toisten ihmisten tilanteisiin eläytyminen ei aina toimi työntekijälle estevaatimuksena (Mauno, Huhtala, & Kinnunen, 2017), vaan se voidaan kokea myös merkityksellisyyttä synnyttävänä voimavarana (Zapf, 2002).

Autonomia työn voimavarana lisää rehtoreiden työintoa mukailen hypoteesia (H3a). Mitä enemmän rehtorit kokivat autonomiaa työssään, sitä todennäköisemmin he kuuluivat innostuneiden kuin uupumisriskissä olevien tai uupuneiden rehtoreiden profiiliryhmään. Autonomia kokeminen oli myös todennäköisempää uupumisriskissä olevilla rehtoreilla kuin uupuneiden ryhmässä. Tulokset tukevat aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia, joiden mukaan autonomia on vahvasti yhteydessä työintoon (Bakker & Demerouti, 2008). Innostuneet ja uupumisriskissä olevat rehtorit olivat huomattavasti innostuneempia kuin uupuneiden ryhmän rehtorit. Autonomialla on useiden tutkimusten mukaan todettu olevan positiivisia vaikutuksia mm. työhön motivoitumiseen ja innostumiseen (De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen, & Van Hootegeem, 2014; Ryan & Deci, 2000). Koulun johtajana työ on itsenäistä ja rehtorilla on paljon vaikutusvaltaa koulun sisällä. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että autonomian kokeminen yhdessä korkean työinnon kanssa on todennäköisempää, sillä uupumusoireiden kasvaessa ja työinnon laskiessa rehtoreiden kokema autonomian kokemus vähenee.

Uupumisriskissä olevat ja uupuneet rehtorit, joiden riittämättömyyden tunne korostui, kokivat vähemmän autonomiaa ja enemmän määrällisiä vaatimuksia kuin innostuneet rehtorit. Rehtoreiden sekä myös opettajien työ on lähtökohtaisesti hyvin itsenäistä ja autonomian kokeminen todennäköistä. Suuri työkuorma ja riittämättömyyden tunne aiheuttavat usein työn hallinnan puutetta, mikä saattoi ilmetä tässä tutkimuksessa heikkona autonomian kokemisena erityisesti uupuneiden rehtoreiden kohdalla. Johtuuko

tämä liiallisista työtehtävistä ja resurssien puutteesta vai siitä, että stressaantuneena ja uupuneena ei kykene luovuuteen ja proaktiiviseen toimintaan. Joka tapauksessa rehtorin työn suuri vastuu ja moninaiset työtehtävät täytyisi tulevaisuudessa resursoida kestävämmällä tavalla. Joissakin tutkimuksissa on havaittu, että rehtorit kokevat aidon päätöksentekovallan vähentyneen (Engels ym., 2008; Riley & Langan-Fox 2013), mikä voi osaltaan vaikuttaa siihen, että uupuneet rehtorit eivät raportoineet korkeaa autonomian kokemista. Rehtoreiden työnkuvan selkiyttäminen ja lisäresurssit työhyvinvoinnin kohentamiseksi (Suomen Rehtorit ry, 2019) voisi olla ensisijainen toimenpide lisätä rehtoreiden työn hallinnan tunnetta sekä kokemusta aidosta päätöksenteon mahdollisuudesta.

Tulokset eivät mukailleet asetettua hypoteesia (H3b), jossa oletettiin kollegoilta saatavan *sosiaalisen tuen* olevan todennäköisempää innostuneilla ja hyvinvoivilla rehtoreilla. Suurin osa tutkimuksen rehtoreista raportoi kuitenkin korkeaa kollegoilta saatua tukea, mikä yhdessä matalan kyynisyyden ja suuren työnnon kanssa on rehtoreiden työhyvinvoinnin näkökulmasta myönteinen asia. Suurin osa rehtoreista koki saavansa kollegoiltaan sosiaalista tukea, mutta tämän tutkimusasetelman mukaan se ei ennustanut tilastollisesti merkitsevästi työhyvinvointiprofiliin sijoittumista.

Kyynisyyden on havaittu aiheuttavan negatiivista suhtautumista työyhteisöön (Maslach ym., 2001) ja esim. suomalaisten peruskoulun uupuneet opettajat kokivat kyynisyyttä enimmäkseen työyhteisöä kohtaan (Pyhälto, Pietarinen, & Salmela-Aro, 2011). Peruskoulun rehtoreiden kokeman kyynisyyden on havaittu puolestaan kohdistuvan sekä opettajien heikkoon suoriutumiseen (Friedman, 2002) että työkavereitaan kohtaan (Federici & Skaalvik, 2012). Aikaisempien tutkimusten perusteella kollegoilta saatu sosiaalinen tuki vaikuttaa rehtoreiden työhyvinvointiin positiivisesti, kun taas muilta tahoilta saatavalla sosiaalisella tuella ei ollut myönteisiä vaikutuksia rehtoreiden hyvinvointiin (Stephenson & Bauer, 2015; Beausaert ym., 2016). Suurin osa tämän tutkimuksen rehtoreista koki saavansa kollegoilta sosiaalista tukea, mistä voisi olla hyötyä työhyvinvointitalkoita silmällä pitäen. Rehtorit eivät yksin voi toimia muutoksen ajureina johtajuudestaan huolimatta, vaan se vaatii panosta koko työyhteisöltä.

4.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tässä tutkimuksessa on muutamia rajoituksia, jotka tulisi ottaa huomioon tulosten tulkinnassa ja yleistämisessä. Tutkimuksen tulokset perustuvat poikkileikkausasetelmaan, jolloin työhyvinvoinnin kausaalisiiin suhteisiin perustuvien johtopäätösten tekeminen on mahdotonta. Työuupumuksen ja työnnon kokemiseen voi vaikuttaa vahvastikin sen hetkinen tilanne työpaikalla. Tarvitaan pitkittäistutkimusta, jotta työhyvinvoinnin energia- ja motivaatioprosesseja voidaan aidosti analysoida. Työn vaatimusten – työn voimavarojen mallin (Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat monenlaiset tekijät. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vain rajattu määrä vaatimus- ja voimavaratekijöitä. Jatkotoimenpiteitä suunniteltaessa tulee tutkia vielä useampia tekijöitä, jotta voidaan saada selville, mitkä energia- ja motivaatioprosessiin vaikuttavat tekijät ovat keskeisimpiä rehtoreiden työhyvinvoinnille.

Työuupumusta mitattaessa kaikkein uupuneimmat työntekijät eivät välttämättä kykene vastaamaan tutkimuskyselyyn. Osa työntekijöistä voi olla sairauslomalla tai ei vain jaksa vastata laajaan kyselyyn. Perinteisesti työuupumustutkimukseen osallistuu valtaosa hyvinvoivia työntekijöitä (Schaufeli & Enzmann, 1998), mikä voi selittää tämän tutkimuksen korkeaa koettua työntöä. Huomioitavaa on myös, että työuupumusta ja työntöä on mitattu pelkästään yksisuuntaisilla väittämillä, mistä johtuen muuttujat ryhmittyvät helposti samoiksi faktoreiksi (Doty & Glick, 1998). Mittarin luotettavuuden kannalta olisi suotavaa, että kyselyssä esiintyisi sekä negatiivisia että positiivisia väittämiä (Doty & Glick, 1998). Toisaalta kyselyissä käytettiin tunnettuja ja paljon käytettyjä mittareita.

Työhyvinvointitutkimuksessa on tarkoituksenmukaista tavoitella tutkittavien omia kokemuksia, jotta tulosten mukaiset toimenpiteet voidaan suunnitella tutkittavien tarpeet huomioiden. Objektiiviset mittaustavat, kuten fysiologisen terveyden tarkastelu, tuovat arvokasta lisätietoa yksilöiden realistisesta hyvinvointitilanteesta. On tärkeä tiedostaa, että vastauksiin saattavat vaikuttaa tutkittavien omat vastaustaipumukset (Crampton & Wagner, 1994) ja ihmisillä on usein taipumus antaa itsestään todellisuutta myönteisempi kuva (Valli, 2015). Uupumuksen on todettu olevan hitaasti ja jopa

huomaamattomasti etenevä pahoinvointitila, joten työhyvinvoinnin subjektiivinen mittaaminen ei välttämättä anna todellista kuvaa yksilön kokonaistilanteesta (Schaufeli & Van Dierendonck, 1993). Tämän vuoksi on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota stressioireiluun ja tarkastella erityisesti uupumisriskissä olevia rehtoreita.

Kysely oli laaja, ja kaikkia käytettävissä olevia taustamuuttujia ei tässä tutkimuksessa tarkasteltu ryhmittäin, kuten maantieteellistä sijaintia, koulun kokoa, johdettavan koulun kouluastetta ja rehtoreiden ikää. Koulutuksen kentällä on monenlaisia asioita, jotka voivat haastaa rehtoreita vaikuttaen tämän tutkimuksen tuloksiin, kuten koulunrakennusten kunto ja oppilasaines. Tulosten tarkastelussa ja yleistämisessä tulee huomioida, että rehtoreiden työ eri kouluasteilla ja kouluyksiköissä on monin tavoin erilaista (OPH-raportti, 2013).

Kasvatustieteellisessä tutkimuksessa muuttujat jakautuvat harvoin normaalisti, eikä sitä tapahtunut tässäkin tutkimuksessa (liite 1.). Erityisesti sosiaalinen tuki oli vahvasti vino ja huipukas. Muuttujien epäsymmetrisyys huomioitiin tekemällä sekä parametriset että ei-parametriset analyysit niiltä osin kuin se oli mahdollista, tulokset olivat molemmissa malleissa samansuuntaiset.

4.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Rehtoreiden työ on vaativaa ja monipuolista. Yhteiskunnassa sekä työelämässä tapahtuvat muutokset ja uudet vaatimukset kohdistuvat väistämättä myös kouluun. Suuri osa erityisesti peruskoulun rehtoreista toimii opettajana hallinnollisten ja johtotehtävien rinnalla, mikä aiheuttaa merkittäviä haasteita selviytyä koulun johtajan työkuormasta. Monet tutkimukset osoittavat rehtoreiden riskin uupua työssään (Dicke ym., 2018; Tikkanen ym., 2017). Työuupumuksella on osoitettu olevan paljon kielteisiä vaikutuksia terveyteen, kuten unihäiriöt, tunneilahtelut ja keskittymisvaikeudet (Ahola & Hakanen, 2014). Työhyvinvoinnin tilan arvioiminen on tärkeää, jotta voidaan ennaltaehkäistä etenkin uupumisriskissä olevien rehtoreiden ajautumista uupumukseen, mutta vähintään yhtä merkittävää on tukea rehtoreiden työntöä ja löytää keinoja hallita stressiä. Tehokkaiden ja täsmällisten ennaltaehkäisevien työhyvinvointikäytäntöjen kehittäminen vaatii jatkotutkimuksia ja vieläkin tarkempaa tietoa rehtoreita

kuormittavista ja työintoa lisäävistä tekijöistä käytännössä, sekä mahdollisia interventioita koulun opiskelijoiden ja henkilökunnan hyvinvointiin liittyen.

Tässä tutkimuksessa käytettiin uutta kansallista rehtoriaineistoa, joka tarjosi tuoretta ja ajankohtaista tietoa rehtoreiden työhyvinvointitilanteesta Suomessa. Tämän tutkimuksen mukaan valtaosa tutkimuksen rehtoreista (59%) koki jonkinasteista uupumusoireilua ja 19% rehtoreista oli selkeästi uupuneita. Siitä huolimatta valtaosa rehtoreista oli innostuneita työstään ja pitivät työtään merkityksellisenä. Viimeaikaisten tutkimusten perusteella opettajilta on löytynyt vastaavia tuloksia; he kokevat olevansa innostuneita, mutta samanaikaisesti iso joukko kokee uupumusta (Salmela-Aro ym., 2019). Pidemmässä seurantatutkimuksissa uupumusoireilla ja erityisesti väsymyksellä on tapana kasautua aiheuttaen vakavampia oireita (Mäkikangas ym., 2017), mikä on vakavasti otettava uhka erityisesti uupumisriskissä oleville rehtoreille ja opettajille. Rehtoreiden ja opettajien pahoinvoinnista seuraa väistämättä haittaa myös oppilaille (Sebastian ym., 2016). Näiden tulosten valossa on yhteiskunnallisesti tärkeää panostaa rehtoreiden työhyvinvointiin, sillä he koulun johtajina ovat ensisijaisessa asemassa kehittämässä ja tukemassa niin opettajien kuin oppilaidenkin hyvinvointia.

Työinnon on havaittu vähentävän riskiä sairastua työuupumukseen (Hakanen, Peeters, & Schaufeli, 2018), joten sitä on perusteltua tavoitella työhyvinvoinnin saavuttamisessa ja ylläpitämisessä. Työinnolla on runsaasti positiivisia vaikutuksia työntekijälle. Sen on havaittu vaikuttavan myönteisesti työntekijän objektiiviseen terveyteen (Seppälä ym., 2012), suurempaan elämän tyytyväisyyteen (Hakanen & Schaufeli, 2012), työn ja perheen yhteensovittamiseen (Hakanen & Peeters, 2015), työssä suoriutumiseen, työhön sitoutumiseen (Upadaya ym., 2016), asiakastyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Innostuneet työntekijät ovat proaktiivisia ja on myös havaittu, että työinto tarttuu työntekijältä toiselle (Perhoniemi & Hakanen, 2013). Opettajien on useiden tutkimusten perusteella osoitettu olevan myös hyvin uupuneita, joten esimiesasemassa olevan rehtorin työinto voi olla suureksi hyödyksi myös opettajien hyvinvoinnin parantamisessa.

Koska rehtorit raportoivat uupumusoireista vähiten kyynisyyttä, voidaan olettaa heidän pitävän työtään merkityksellisenä ja arvokkaana. Tämä on erittäin positiivinen viesti, mutta se ei kuitenkaan riitä hyvinvoinnin ylläpitäjäksi, sillä rehtoreiden kasvava

työkuorma suhteessa resursseihin on korkea (Suomen rehtorit ry, 2019). Suuret määrälliset vaatimukset ovat rehtoreiden työhyvinvoinnin kannalta vakava haitta. Väsymisen lisäksi tutkimuksen rehtorit kokivat runsasta riittämättömyyden tunnetta, mikä kertoo lisäresurssien välttämättömyydestä. Jatkossa riittämättömyyden tunteen tutkimiseen kannattaa kiinnittää myös enemmän huomioita. Julkaistuissa pitkittäistutkimuksissa on useimmiten tarkasteltu väsymyksen ja kyynisyyden kehittymistä työuupumusulottuvuuksina (esim. Mäkikangas ym., 2017). Riittämättömyyden tunne sitä vastoin on jätetty joissakin tutkimuksissa tarkastelun ulkopuolelle (Hakanen ym., 2006; Skaalvik & Skalvik, 2010). Työssä koetun riittämättömyyden tunteen on havaittu olevan sekä työuupumuksen ulottuvuus, että seuraus (Maslach & Leiter, 2008).

Tämän tutkimuksen perusteella autonomia toimi työn voimavaratekijänä ja etenkin innostuneet rehtorit kokivat sitä runsaasti. Innostuneet rehtorit kokivat selvästi enemmän autonomiaa uupuneisiin ja jonkin verran uupumisriskissä oleviin rehtoreihin verrattuna. Jatkossa on hyvä tarkastella laajemmin taustamuuttujien vaikutusta autonomian kokemiseen, jotta saataisiin selville, miksi jotkut rehtorit kokivat voivansa vaikuttaa enemmän työhönsä kuin toiset, koulujenhan tulisi olla Suomessa tässä suhteessa tasavertaisessa asemassa. Joissakin tutkimuksissa on havaittu, rehtoreiden kokevan aidon päätöksenteon vähenemisestä mm. työmäärän lisääntyessä (Engels ym., 2008; Riley & Langan-Fox 2013). Tätä kokemusta suhteessa rehtoreiden hyvinvointiin olisi myös tärkeää tarkastella jatkossa tarkemmin. Rehtorin työ on hyvin itsenäistä, joten autonomian positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin tulisi saada optimoitua entistä paremmin tulevaisuudessa.

Aikaisemmin on havaittu, että erityisesti kollegoilta saatava sosiaalinen tuki voi toimia puskurina kuormitusta ja stressiä aiheuttavassa rehtorin työssä (Beausaertin ym., 2016). Sosiaalisen tuen vaikutusta uupumukseen ja stressiin tulisi seurata pitkittäisessä koeasetelmassa saadaksemme selville, mitkä sen todelliset vaikutukset olisivat työhyvinvoinnin voimavaratekijänä rehtoreiden työssä. Jatkossa voisi olla hyödyllistä tarkastella eri kouluasteiden rehtoreita ja eri taholta saatavan sosiaalisen tuen muotoja.

Henkilösuuntautunut lähestymistapa antaa mahdollisuuden tarkastella työhyvinvoinnin ulottuvuuksien kehittymistä ajan kuluessa pitkittäistutkimuksen avulla. Tässä

tutkimuksessa käytettyä aineistoa kannattaisi hyödyntää osana pitkittäistutkimusta, jotta voidaan seurata, millä tavalla rehtoreiden työhyvinvointiprofiilit jatkossa kehittyvät. Lisäksi olisi tärkeää tutkia, esiintyykö rehtoreilla työholismia, joka voi olla erityisesti itsenäistä työskentelyä vaativassa rehtorin tehtävässä myös työhyvinvointia heikentävä tekijä. Kiinnostavaa olisi myös selvittää, voisiko rehtoreilta löytyä samankaltaisia työhyvinvoinnin kehityskulkuja eri uupumusulottuvuuksien osalta kuin Mäkikankaan ym. (2017) tutkimuksessa oli havaittavissa. Pisimmät seurantatutkimukset osoittavat, että työhyvinvointi muuttuu paremmaksi ajan myötä työntekijän ikääntyessä vähentäen uupumuksen oireita ja vahvistaen innostuksen tai tyytyväisyyden tunteita (Mäkikangas, Kinnunen, Feldt & Schaufeli, 2016). Työn vaatimukset – työn voimavarat mallin mukaan on vielä tekijöitä, joiden vaikutuksia työhyvinvointiin tulee kartoittaa, erityisesti henkilökohtaisten voimavarojen vaikutusten tutkiminen on tärkeää hyvinvointitoimenpiteiden suunnittelussa.

Koska työinto on merkittävä hyvinvointia lisäävä tekijä, siihen panostaminen auttaisi niin rehtoreita kuin opettajiakin innostumaan työstään ja innostamaan myös opiskelijoita suoriutumaan yhä paremmin koulussa. Työinnon vahvistaminen työuupumusoireiden ennaltaehkäisemisen ohella olisi välttämätöntä, jotta kouluihin saadaan innostava ja motivoiva oppimisympäristö. Tarvitaan lisätutkimuksia erityisesti työintoa vahvistavista tekijöistä kouluympäristössä, jotta niitä voidaan hyödyntää jatkossa rehtoreiden ja opettajien työhyvinvoinnin saavuttamisessa.

Lähteet

- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., ... & Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41(1), 11.
- Ahola, K., & Hakanen, J. (2014). Burnout and health. Teoksessa *Burnout at work* (18–39). Psychology Press.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549–562.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389–411.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 12(4), 393–417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83–104.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. Teoksessa A. B. Bakker, & M. P. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187–200.
- BAŞOL, G. (2013). A comparison of Female and Male School Administrators' Burnout Levels Controlling for Perceived Social Support. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 38, 169.
- Beusaert, S., Froehlich, D. E., Devos, C., & Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. *Educational Research*, 58(4), 347–365.
- Bergman, L. R. & Andersson, H. (2010). The person and the Variable in Developmental Psychology. *Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology*, 218(3) 155–165.

- Bergman, L. R., & Magnusson, D. (1997). A person-oriented approach in research on developmental psychopathology. *Development and Psychopathology*, 9(2), 291–319.
- Boudrias, J., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L. & Savoie, A. (2011). Modeling the Experience of Psychological Health at Work: The Role of Personal Resources, Social-Organizational Resources, and Job Demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372–395.
- Boyland, L. G. (2011). Job stress and coping strategies of elementary principals: A statewide study. *Current Issues in Education*, 14(3).
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550–1581.
- Combs, J., Edmonson, S. L., Jackson, S. H., & Greenville, N. C. (2009). Burnout among elementary school principals. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 5(4), 10–15.
- Combs, J. P., & Edmonson, S. L. (2010). Professional burnout and job demands among high school principals: A mixed methods study. *Toward a Broader Understanding of Stress and Coping: Mixed Methods Approaches*. Charlotte, NC: IAP Information Age Publishing, 437–462.
- Crampton, S. M., & Wagner III, J. A. (1994). Percept-percept inflation in micro-organizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 67.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834.
- Crawford, M. (2007). Rationality and emotion in primary school leadership: an exploration of key themes. *Educational Review*, 59(1), 87–98.
- Dadaczynski, K. & Paulus, P. (2015). *Healthy principals — healthy schools? a neglected perspective to school health promotion*.
- Darmody, M., & Smyth, E. (2016). Primary school principals' job satisfaction and occupational stress. *International Journal of Educational Management*, 30, 115–128.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9.

- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegeem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330.
- Devos, G., Bouckennooghe, D., Engels, N., Hotton, G., & Aelterman, A. (2007). An assessment of well-being of principals in Flemish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 45(1), 33–61.
- Dicke, T., Marsh, H. W., Riley, P., Parker, P. D., Guo, J., & Horwood, M. (2018). Validating the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ-II) using set-ESEM: Identifying psychosocial risk factors in a sample of school principals. *Frontiers in Psychology*, 9, 584.
- Dicke, T., Parker, P. D., Holzberger, D., Kunina-Habenicht, O., Kunter, M., & Leutner, D. (2015). Beginning teachers' efficacy and emotional exhaustion: Latent changes, reciprocity, and the influence of professional knowledge. *Contemporary Educational Psychology*, 41, 62–72.
- Doty, D. & Glick, W. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1(4), 374–406.
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckennooghe, D., & Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3), 159–174.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275.
- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2012). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 15(3), 295–320.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213–229.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in School Principals: Role Related Antecedents. *Social Psychology of Education*, 5, 229–251.
- Grandley, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513.
- Hakanen, J., & Peeters, M. (2015). How do work engagement, workaholism, and the work-to-family interface affect each other? A 7-year follow-up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(6), 601–609.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289.

- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415–424.
- Hammond, M.M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R. and Zhao, X. (2011) Predictors of individual level innovation at work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5, 90–105.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361.
- Innanen, H., Tolvanen, A., & Salmela-Aro, K. (2015). Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*, 1(1), 38–49.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 178–187.
- Ju, C., Lan, J., Li, Y., Feng, W., & You, X. (2015). The mediating role of workplace social support on the relationship between trait emotional intelligence and teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 51, 58–67.
- Kalimo, R., Hakanen, J., & Toppinen-Tanner, S. (2006). The Finnish version of Maslach's Burnout Inventory-General Survey. *Helsinki (Finland): Finnish Institute of Occupational Health*.
- Kalimo, R., & Hakanen, J. (2000). Työuupumus. *Työ ja terveys Suomessa*, 200, 119–126.
- Karikoski, A. (2009). *Aika hyvä rehtoriksi. Selviääkö koulun johtamisesta hengissä? (Good enough as a principal – How to survive leading a school?)*. Väitöskirja, Helsingin yliopisto.
- Laursen, B., & Hoff, E. (2006). Person-centered and variable-centered approaches to longitudinal data. *Merrill-Palmer Quarterly* (1982-), 377–389.
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30, 89–96.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multi-dimensional perspective. Teoksessa W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (toim.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (19–32). New York: Taylor & Francis.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2008). Measuring burnout. In *The Oxford handbook of organizational well-being*. E-kirja.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Matthews, P., Moorman, H., & Nusche, D. (2008). Building leadership capacity for system improvement in Victoria, Australia. *Improving School Leadership*, 2, 179–213.
- Mauno, S., Huhtala, M., & Kinnunen, U. (2017). Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (73–102). PS-kustannus. E-kirja.
- Maxwell, A., & Riley, P. (2017). Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationships. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 484–502.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos*. International Methelp Ky. E-kirja.
- Moeller, J., Ivcevic, Z., White, A. E., Menges, J. I., & Brackett, M. A. (2018). Highly engaged but burned out: intra-individual profiles in the US workforce. *Career Development International*.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.
- Mustonen, K. (2003). *Mihin rehtoria tarvitaan? Rehtorin tehtävät ja niiden toteutuminen Pohjois-Savon yleissivistävissä kouluissa*. Väitöskirja, Oulun yliopisto.
- Mäkikangas, A., & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä* (103–125). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, A., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2017). The energy and identification continua of burnout and work engagement: Developmental profiles over eight years. *Burnout Research*, 5, 44–54.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T., & Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 30(1), 46–70.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, S., Rantanen, J., Mauno, S., Tolvanen, A. & Bakker, A. B. (2014). Association between vigor and exhaustion during the workweek: A person-centered approach to daily assessments. *Anxiety, Stress, & Coping*, 27(5), 555–575.
- Mäkelä, A. (2007). *Mitä rehtorit todella tekevät: etnografisen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa*. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto.
- Nummenmaa, L. (2009). *Tilastolliset menetelmät*. 1. painos. Keuruu: Tammi.
- Näring, G., Vlerick, P., & Van de Ven, B. (2012). Emotion work and emotional exhaustion in teachers: The job and individual perspective. *Educational Studies*, 38(1), 63–72.

- Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S., & Salmela-Aro, K. (2003). *Bergen Burnout Indicator*. Helsinki: Edita.
- OPH-raportti, (2013). *Rehtorien työnkuvan ja koulutuksen määrittämisestä sekä kelpoisuusvaatimusten uudistamista valmistelevan työryhmän raportti*. Raportit ja selvitykset 2013:16. Helsinki: Opetushallitus.
- Perhoniemi, R., & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48(2), 88–101.
- Perkiö-Mäkelä, M., & Ervasti, J. (2013). Koulutus. Teoksessa T. Kauppinen (toim.), *Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista (197–201)*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8–24.
- Phillips, S., & Sen, D. (2011). Stress in head teachers. Teoksessa J. Langan-Fox C. L. Cooper (toim.), *Handbook of Stress in the Occupations (177–201)*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Poirel, E., Lapointe, P., & Yvon, F. (2012). Coping with administrative constraints by Quebec school principals. *Canadian Journal of School Psychology*, 27(4), 302–318.
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 108–123.
- Pyhältö, K., Pietarinen, J., & Salmela-Aro, K. (2011). Teacher –working-environment fit as a framework for burnout experienced by Finnish teachers. *Teaching and Teacher Education*, 27(7), 1101–1110.
- Rajakaltio, H. (2012). Koulu peruskysymysten äärellä. (Lectio praecursoria). *Kasvatus & Aika*, 6(3).
- Rhodes, C., & Greenway, C. (2010). Dramatis personae: Enactment and performance in primary school headship. *Management in Education*, 24(4), 149–153.
- Riley, P., & Langan-Fox, J. (2013). Bullying, stress and health in school principals and deputy/assistant principals and medical professionals: Experiences at the ‘front-line’. *Human frailties: Wrong turns on the road to success*. London: Gower.
- Riley, P. (2014). Principals' psychological health: It's not just lonely at the top, it's dangerous. *In Psych: The Bulletin of the Australian Psychological Society Ltd*, 36(6), 12.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131.
- Salmela-Aro, K. (2015). Toward a new science of academic engagement. *Research in Human Development*, 12(3-4), 304–311.

- Salmela-Aro, K., Huotilainen, M. & Ikonen, A. (2019) Suomen ensimmäinen rehtoribarometri. Helsingin yliopisto.
- Salmela-Aro, K., Hietajärvi, L., & Lonka, K. (2019). Work Burnout and Engagement Profiles among Teachers. *Frontiers in Psychology*, 10, 2254.
- Sánchez-Moreno, E., de La Fuente Roldán, I. N., Gallardo-Peralta, L. P., & Barrón López de Roda, A. (2014). Burnout, informal social support and psychological distress among social workers. *The British Journal of Social Work*, 45(8), 2368–2386.
- Sebastian, J., Allensworth, E. & Huang, H. (2016). The Role of Teacher Leadership in How Principals Influence Classroom Instruction and Student Learning. *American Journal of Education*, 123(1), 69–108.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459–481.
- Seppälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M. L., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A., & Rusko, H. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *The Journal of Positive Psychology*, 7(2), 95–106.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 631–647.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176.

- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 1059–1069.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518.
- Stephenson, L. E., & Bauer, S. C. (2010). The role of isolation in predicting new principals' burnout. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 5(9).
- Suomen rehtorit ry, 2019. Suomen Rehtorit ry:n tavoiteohjelma 2020 – 2021. Haettu 11.11.2019 <https://surefire.fi/web/suomen-rehtorit-ryn-tavoiteohjelma-2020-2021/>
- Taris, T. W., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Stoffelsen, J., & Van Dierendonck, D. (2005). Job control and burnout across occupations. *Psychological Reports*, 97(3), 955–96.
- Tikkanen, L., Pyhältö, K., Pietarinen, J. & Soini, T. (2017). Interrelations between principals' risk of burnout profiles and proactive self-regulation strategies. *Social Psychology of Education*, 20(2), 259–274.
- Tsouloupas, C. N., Carson, R. L., Matthews, R., Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2010). Exploring the association between teachers' perceived student misbehaviour and emotional exhaustion: The importance of teacher efficacy beliefs and emotion regulation. *Educational Psychology*, 30(2), 173–189.
- Tuominen-Soini, H., & Salmela-Aro, K. (2014). Schoolwork engagement and burnout among Finnish high school students and young adults: Profiles, progressions, and educational outcomes. *Developmental psychology*, 50(3), 649.
- Upadaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research*, 3(4), 101–108.
- Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. PS-kustannus. E-kirja.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294.
- van der Merwe, H., & Parsotam, A. (2012). School principal stressors and a stress alleviation strategy based on controlled breathing. *Journal of Asian and African Studies*, 47(6), 666–678.
- Vermunt, J. K., & Magidson, J. (2002). Latent class cluster analysis. *Applied Latent Class Analysis*, 11, 89–106.
- Vuohijoki, T. (2006). *Pitää vain selviytyä: Tutkimus rehtorin työstä ja työssä jaksamisesta sukupuolen ja virka-aseman suhteen tarkasteltuna*. Väitöskirja, Turun yliopisto.
- Winwood, P. C., Bakker, A. B., & Winefield, A. H. (2007). An investigation of the role of non-work-time behavior in buffering the effects of work strain. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49(8), 862–871.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *J. Vocat. Behav.* 74, 235–244.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237–268.

Liitteet

LIITE 1. Rehtorikyselyn COPSOQ II -kysymykset

Määrälliset vaatimukset

Onko työmääräsi epätasaisesti jakautunut, niin että sillä on tapana kasaantua?

Kuinka usein käy niin, että sinulla ei ole aikaa tehdä kaikkia työhösi liittyviä tehtäviä?

Jääkö sinulla töitä rästiin?

Onko sinulla riittävästi aikaa muita työtehtäviäsi varten?

Emotionaaliset vaatimukset

Joudutko työsi takia emotionaalisesti järkyttäviin tilanteisiin?

Onko sinun samaistuttava muiden ihmisten henkilökohtaisiin ongelmiin osana työtäsi?

Onko työsi emotionaalisesti vaativaa?

Autonomia

Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa laajalti työhösi liittyviin asioihin?

Onko sinulla sananvaltaa siihen, kenen kanssa työskentelet?

Voitko vaikuttaa sinulle annettuun työmäärään?

Onko sinulla mitään mahdollisuutta vaikuttaa siihen, mitä teet töissä?

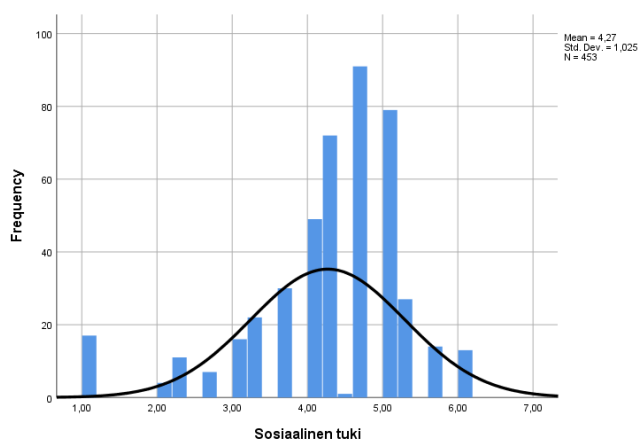
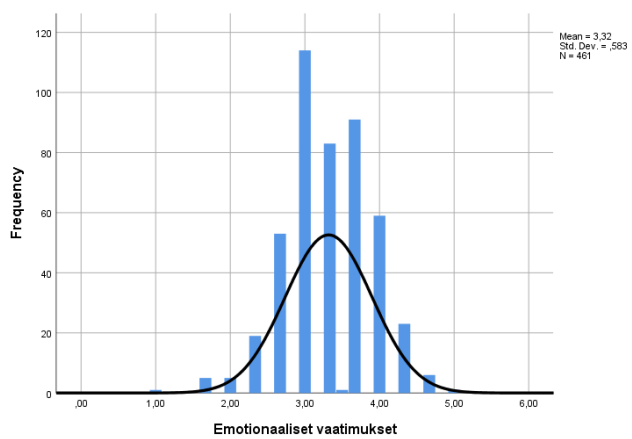
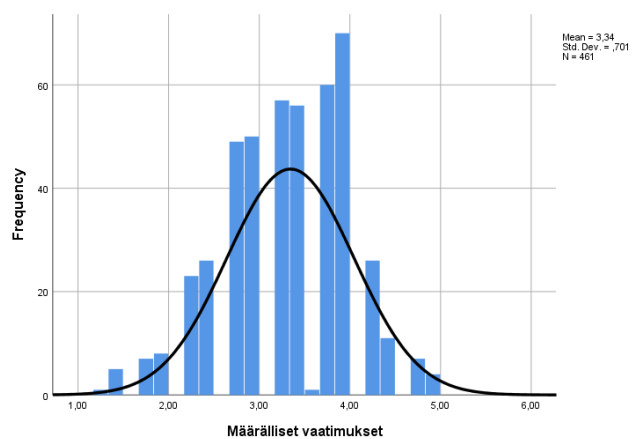
Kollegoilta saatu sosiaalinen tuki

Kuinka usein saat apua ja tukea kollegoilta koulusi sisällä?

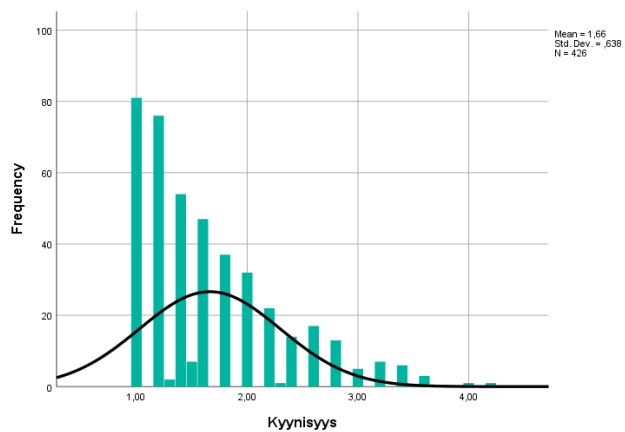
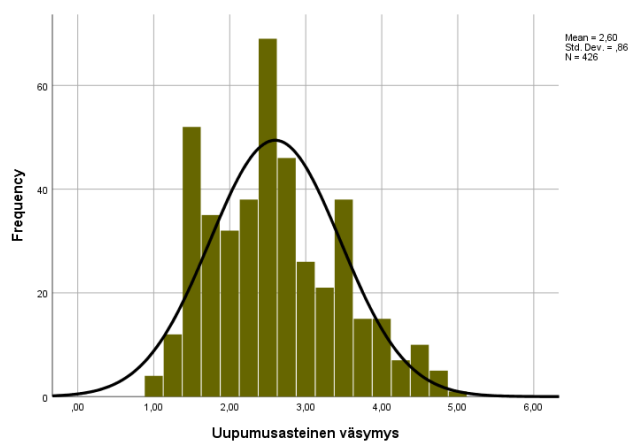
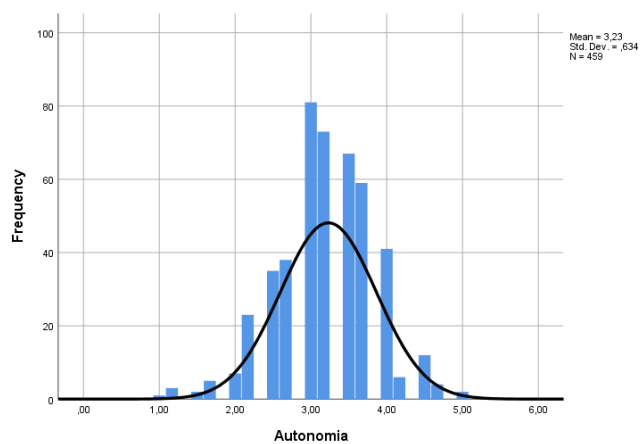
Kuinka usein ovat kollegat koulusi sisällä valmiita kuuntelemaan ongelmista töissäsi?

Kuinka usein ovat kollegat koulusi sisällä valmiita puhumaan kanssasi siitä, miten hyvin suoriudut työstäsi?

LIITE 2. Muuttujien jakaumat



LIITE 2. Muuttujien jakaumat



LIITE 2. Muuttujien jakaumat

